

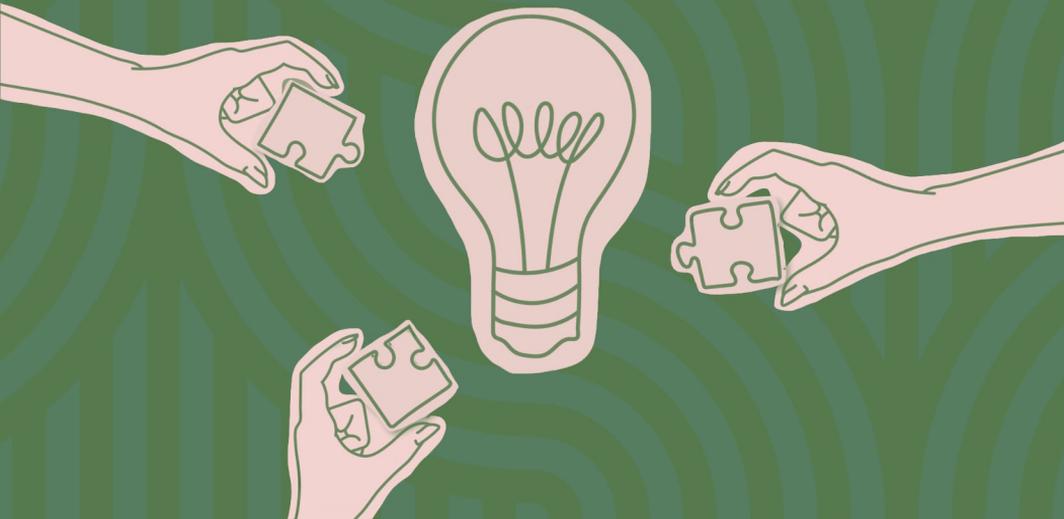


Religación
Press

Plan de Negocios Sostenibles

Cómo crear y estructurar tu idea

Julio César Tapia-León
Alisva de los Angeles Cárdenas-Pérez
Tannia Elizabeth Huertas-López
Manuel Enrique Chenet-Zuta
Soledad del Rosario Olivares-Zegarra
María Teresa Espinosa-Jaramillo



Colección Administración

Plan de Negocios Sostenibles

Cómo crear y estructurar tu idea

Julio César Tapia-León
Alisva de los Angeles Cárdenas-Pérez
Tannia Elizabeth Huertas-López
Manuel Enrique Chenet-Zuta
Soledad del Rosario Olivares-Zegarra
María Teresa Espinosa-Jaramillo

Religación **P**ress

Administration Collection

Sustainable Business Plan

How to create and structure your idea

Julio César Tapia-León
Alisva de los Angeles Cárdenas-Pérez
Tannia Elizabeth Huertas-López
Manuel Enrique Chenet-Zuta
Soledad del Rosario Olivares-Zegarra
María Teresa Espinosa-Jaramillo

Religación **P**ress

Religación Press

Equipo Editorial / Editorial team

Eduardo Díaz R. Editor Jefe

Roberto Simbaña Q. | Director Editorial / Editorial Director |

Felipe Carrión | Director de Comunicación / Scientific Communication Director |

Ana Benalcázar | Coordinadora Editorial / Editorial Coordinator|

Ana Wagner | Asistente Editorial / Editorial Assistant |

Consejo Editorial / Editorial Board

Jean-Arsène Yao | Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova | Fabiana Parra | Mateus Gamba Torres | Siti Mistima Maat | Nikoleta Zampaki | Silvina Sosa

Religación Press, es parte del fondo editorial del Centro de Investigaciones CICSHAL-RELIGACIÓN | Religación Press, is part of the editorial collection of the CICSHAL-RELIGACIÓN Research Center |

Diseño, diagramación y portada | Design, layout and cover: Religación Press.

CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.

Correo electrónico | E-mail: press@religacion.com

www.religacion.com

Disponible para su descarga gratuita en | Available for free download at | <https://press.religacion.com>

Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)
This title is published under an Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license.



Plan de Negocios Sostenibles. Cómo crear y estructurar tu idea

Sustainable Business Plan. How to create and structure your idea

Plano de negócios sustentável. Como criar e estruturar sua ideia

Derechos de autor Copyright:	Religación Press© Julio César Tapia-León, Alisva de los Angeles Cárdenas-Pérez, Tannia Elizabeth Huertas-López, Manuel Enrique Chenet-Zuta, Soledad del Rosario Olivares-Zegarra, María Teresa Espinosa-Jaramillo©
Primera Edición: First Edition:	2024
Editorial: Publisher:	Religación Press
Materia Dewey: Dewey Subject:	658 - Gerencia general
Clasificación Thema: Thema Subject Categories	KJC - Estrategia empresarial
BISAC:	BUS042000
Público objetivo: Target audience:	Profesional / Académico Professional / Academic
Colección: Collection:	Administración
Soporte/Formato: Support/Format:	PDF / Digital
Publicación: Publication date:	2024-12-23
ISBN:	978-9942-664-72-3

ISBN: 978-9942-664-72-3



APA 7

Tapia-León, J. C., Cárdenas-Pérez, A. de los A., Huertas-López, T. E., Chenet-Zuta, M. E., Olivares-Zegarra, S. del R., y Espinosa-Jaramillo, M. T. (2024). *Plan de Negocios Sostenibles. Cómo crear y estructurar tu idea*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.234>

[Revisión por pares]

Este libro fue sometido a un proceso de dictaminación por académicos externos (doble-ciego). Por lo tanto, la investigación contenida en este libro cuenta con el aval de expertos en el tema quienes han emitido un juicio objetivo del mismo, siguiendo criterios de índole científica para valorar la solidez académica del trabajo.

[Peer Review]

This book was reviewed by an independent external reviewers (double-blind). Therefore, the research contained in this book has the endorsement of experts on the subject, who have issued an objective judgment of it, following scientific criteria to assess the academic soundness of the work.

Sobre los autores/ About the authors

Julio César Tapia-León

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Sangolquí, Ecuador
<https://orcid.org/0000-0001-9632-8550>
jctapia3@espe.edu.ec

Alisva de los Angeles Cárdenas-Pérez

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE | Sangolquí | Ecuador
Instituto Tecnológico Superior España | Ambato | Ecuador
<https://orcid.org/0000-0003-0483-6262>
aacardenas@espe.edu.ec
alisva.cardenas@iste.edu.ec

Tannia Elizabeth Huertas-López

Instituto Tecnológico Superior España | Ambato | Ecuador
<https://orcid.org/0000-0001-6670-7808>
tannia.huertas@iste.edu.ec

Manuel Enrique Chenet-Zuta

Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur | Perú
<https://orcid.org/0000-0003-2088-2541>
mchenet@urossevelt.edu.pe

Soledad del Rosario Olivares-Zegarra

Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur | Perú
<https://orcid.org/0000-0002-9932-1036>
solivares@untels.edu.pe

María Teresa Espinosa-Jaramillo

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE | Sangolquí | Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-6006-3826>
mtespinosa@espe.edu.ec

Resumen:

El libro Plan de Negocios Sostenibles. Cómo crear y estructurar tu idea tiene como objetivo principal capacitar a emprendedores, empresarios y académicos en la elaboración de planes de negocio que integren criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental. La metodología propuesta combina herramientas clásicas de planificación estratégica con enfoques innovadores como el análisis de ciclo de vida, la economía circular y la medición del impacto social. A lo largo del libro, se presenta un desarrollo estructurado en torno a cinco etapas clave: proceso de constitución de la empresa, cómo definir el negocio, estudio de mercado, estudio técnico, financiero y económico. Además, incluye casos de estudio y ejemplos prácticos que ilustran la aplicación de estas herramientas en distintos sectores. Como conclusión, el libro enfatiza que la sostenibilidad no es solo una responsabilidad ética, sino una ventaja competitiva esencial para garantizar la viabilidad de las empresas en un entorno global cambiante.

Palabras clave:

Sostenibilidad, Innovación, Rentabilidad, Estrategia, Impacto.

Abstract:

The book Sustainable Business Plan. How to create and structure your idea has the main objective of training entrepreneurs, businessmen and academics in the development of business plans that integrate economic, social and environmental sustainability criteria. The proposed methodology combines classic strategic planning tools with innovative approaches such as life cycle analysis, circular economy and social impact measurement. Throughout the book, a development structured around five key stages is presented: company constitution process, how to define the business, market study, technical, financial and economic study. In addition, it includes case studies and practical examples that illustrate the application of these tools in different sectors. In conclusion, the book emphasizes that sustainability is not only an ethical responsibility, but an essential competitive advantage to ensure the viability of companies in a changing global environment.

Keywords:

Sustainability, Innovation, Profitability, Strategy, Impact.

Resumo:

O livro Plano de Negócios Sustentável. Como criar e estruturar sua ideia tem como principal objetivo capacitar empreendedores, empresários e acadêmicos na elaboração de planos de negócios que integrem critérios de sustentabilidade econômica, social e ambiental. A metodologia proposta combina ferramentas clássicas de planejamento estratégico com abordagens inovadoras, como a análise do ciclo de vida, a economia circular e a medição do impacto social. Ao longo do livro, o desenvolvimento é estruturado em cinco etapas principais: o processo de criação da empresa, como definir o negócio, pesquisa de mercado, pesquisa técnica, financeira e econômica. Ele também inclui estudos de caso e exemplos práticos que ilustram a aplicação dessas ferramentas em diferentes setores. Em conclusão, o livro enfatiza que a sustentabilidade não é apenas uma responsabilidade ética, mas uma vantagem competitiva essencial para garantir a viabilidade das empresas em um ambiente global em constante mudança.

Palavras-chave:

Sustentabilidade, Inovação, Rentabilidade, Estratégia, Impacto.

Contenido

[Peer Review]	6
Sobre los autores/ About the authors	8
Resumen	10
Abstract	10
Resumo	11
Prologo	18
Introducción	20
Definición	20
Objetivos del Plan de Negocios	22
Características del Plan de Negocios	26
Empresa	26
Objetivos de la empresa	27
Clasificación de empresas	27
1. Por actividad económica	28
2. Por tamaño	29
3. Por la propiedad del capital	30
4. Por la cobertura	31
5. Por el destino de los beneficios	31
6. Por el número de propietarios	31
Unipersonales:	32
Sociedades:	32
Sociedades de personas	32
Sociedades de capital	33
Sociedad Anónima	33
Sociedad en comandita por acciones	33
Compañía Limitada	33
Proceso para crear una empresa	34
Estructura legal de la empresa	35
Pasos para constituir una empresa	35
1. Reserva del Nombre	35
2. Elaboración de los Estatutos	36
3. Apertura de una Cuenta de Integración de Capital	36
4. Elevación a Escritura Pública	36
5. Aprobación del Estatuto	37
6. Publicación en un Diario de Mayor Circulación	37
7. Obtención de Permisos Municipales	37
8. Inscripción de la Compañía	37
9. Realización de una Junta General de Accionistas	38
10. Obtención de Documentos Habilitantes	38
11. Inscripción del Nombramiento del Representante	38
12. Obtención del RUC	38
13. Obtención de la Carta para el Banco	39
Pasos para formular un Plan de Negocios	39
Estructura del Plan de Negocios	41
1. Resumen Ejecutivo	41

2. Definición del Negocio	43
Los datos básicos del negocio	43
La descripción del negocio	43
Las características diferenciadoras	44
Las ventajas competitivas	44
El mercado objetivo	44
La visión y la misión	45
Las razones que justifican la puesta en marcha del negocio	45
Los objetivos del negocio	45
Las estrategias del negocio	45
3. Estudio de Mercado	46
Características del Análisis de Mercado	48
Análisis de la Oferta	50
Análisis de la Demanda	51
Aspecto por analizar en la Demanda	53
Análisis de la Demanda Insatisfecha	53
Oferta	54
Proyección de la Oferta y la Demanda	55
Métodos cuantitativos	57
Proyección Población	58
Fórmula para determinar la tasa de crecimiento de la población	58
Proyección Cantidades (bienes o servicios)	59
Comercialización	61
Variable Precio	61
Fijación de precios	62
Precio de venta	65
Actividad	66
Tipos de Precios	67
Estrategias de fijación de precios	68
Variable Producto	69
Clasificación de los productos	70
Según su finalidad (o situación de compra)	70
Niveles de tangibilidad del producto	71
Distribución	73
Canales	73
Tipos de canales de distribución	73
Localización	75
El presupuesto promocional	78
Estrategias de la promoción de ventas	78
Administración de la promoción de ventas	79
Diseño de la investigación para el estudio de mercado	80
Pasos en el diseño de la investigación:	80
Tamaño de la muestra	83
Procedimiento de muestreo	85
3. Estudio Técnico	87
Análisis y localización del proyecto	87
Fuerzas localizacionales de la micro-localización.	90
Actividad	91

Método cualitativo por puntos	91
Ejemplo:	94
Análisis de Macro-Localización	94
Análisis de Micro-localización	95
Tamaño del proyecto	96
Capacidad de diseño	97
Capacidad efectiva	98
Capacidad Real	98
Ingeniería del Proyecto	99
Tipo de diagramación	99
Diagrama total	99
Diagrama de procedimiento	99
Diagrama de procesos o actividades	101
1. Estudio Organizativo	101
Objetivos de la organización	103
La organización como función administrativa	104
Diseño organizacional	104
Diseño mecanicista	105
Diseño orgánico	105
Objetivos del Estudio Organizacional	106
Proceso para el Estudio Organizacional	107
Elaboración del Organigrama.	108
Productos Derivados	110
Estudio Legal	111
Objetivos del Estudio Legal	112
Viabilidad Legal	112
Costos Relacionados con los Asuntos Legales	112
Gastos de constitución	113
6. Estudio Financiero	114
Clasificación de las Cuentas del Proyecto	114
Inversiones del proyecto	114
7. Estudio Económico	115
Diferencia entre Estudio Económico y Financiero	115
Diferencia entre Costos y Gastos	119
Clasificación de los costos	120
De acuerdo a su naturaleza	120
Costos Variables	120
Costos Variables en empresas de Comercio	122
Cálculo del Costo Variable del producto	122
Margen de Contribución	123
Margen de Contribución en Porcentaje	124
Costos Fijos	124
Obtención del costo de producción	125
Obtención del costo General Unitario	126
Gastos No Operacionales	127
Estructura de resultados	127
Conclusión	129
Referencias	130

Tablas

Tabla 1. Matriz para el establecimiento del precio del producto	67
Tabla 2. Matriz de descripción de cada producto	72
Tabla 3. Análisis del entorno	81
Tabla 4. Macroentorno	81
Tabla 5. Microentorno	82
Tabla 6. Fuentes de Información	82
Tabla 7. Métodos y técnicas de investigación de mercados	83
Tabla 8. Matriz de métodos cualitativo por puntos	93
Tabla 9. Clasificación de las Cuentas del Proyecto	114
Tabla 10. Matriz de Inversiones	117

Figuras

Figura 1. Empresas por la actividad económica	28
Figura 2. Clasificación de empresas por tamaño	29
Figura 3. Clasificación de empresa por la propiedad del capital	30
Figura 4. Clasificación de empresas por el número de propietarios	34
Figura 5. Proceso para la creación de empresas	35
Figura 6. Componentes del Plan de Negocio	40
Figura 7. Variables del Estudio de Mercado	48
Figura 8. Objeto del Estudio de Mercado	49
Figura 9. Estructura de análisis de mercado de un proyecto	49
Figura 10. Estimación de la demanda	52
Figura 11. Clasificación de los medios para la proyección	56
Figura 12. Factores que influyen en la fijación de precios	63
Figura 13. Etapas para la fijación de Precios	64
Figura 14. Fundamentos de marketing	74
Figura 15. Fundamentos de marketing	75
Figura 16. Métodos de presupuesto promocional	78
Figura 17. Muestreo por conglomerados	86
Figura 18. Localización del Proyecto	96
Figura 19. Capacidad de la organización	97
Figura 20. Simbología para elaboración de diagrama	100
Figura 21. Diagrama de procesos	101
Figura 22. Características de la Organización como sistema	103
Figura 23. Procedimiento para estructurar una organización	104
Figura 24. Clasificación de inversiones	115
Figura 25. Variables del Estudio Económico	116
Figura 26. Inversión	116

Figura 27. Diferencia entre Costos y Gastos	119
Figura 28. De acuerdo con el volumen de producción	120
Figura 29. Costos Variables en la industria	121
Figura 30. Costos Variables en empresas de servicios	121
Figura 31. Cálculo del Costo Variable del producto	123
Figura 32. Margen de Contribución en Unidades Monetarias	123
Figura 33. Costos fijos comunes	124
Figura 34. Proceso de Costos y Gastos	125
Figura 35. Estado de pérdidas y ganancias	128
Figura 36. Balance Gen	128

Plan de Negocios Sostenibles

Cómo crear y estructurar tu idea

Prólogo

En el entorno de los negocios, la incertidumbre se constituye en una de las principales dificultades que debe vencer un empresario, ya que las economías y los mercados cada vez son más cambiantes y agresivos y están en constante evolución, es por ello que la actividad del empresario actual debe estar enfocada a minimizar los riesgos y maximizar la rentabilidad, y para lograr este fin debe utilizar estrategias e instrumentos de control de gestión; es decir, es necesaria una verdadera actividad de análisis dinámico de los cambios del macro entorno y micro entorno empresarial, cuya eficacia y eficiencia consiste en reducir la probabilidad de que ocurran hechos fortuitos dentro del proceso de planificación y organización de la empresa, los cuales, en términos generales, son causa del aumento del nivel de riesgo en esta área.

Este libro pretende constituirse en una guía para los empresarios y para aquellos emprendedores que quieran iniciar su actividad empresarial y que tienen sobre sus hombros la enorme responsabilidad de dirigir una empresa, ya sea en la fase de gestación y puesta en marcha, como en la fase de operación corriente, mediante el empleo de un instrumento como es el plan de negocios.

En resumen, el empresario, a partir del momento en que concibe la idea del negocio, tiene claro hacia dónde desea llegar y mediante qué medios puede alcanzarla. Dicho de otro modo, tiene aquello que se denomina “visión empresarial”. La visión empresarial orienta al empresario en sus actuaciones comerciales, aunque tiene una perspectiva estratégica y no operativa. Es un tipo de guía metodológica; primero partiendo del basamento de la motivación empresarial, y el establecimiento de la línea y filosofía de conducta hacia el logro de determinado objetivo.

Dentro de un entorno competitivo y de mercado en extremo complejo y evolucionado, gestar y desarrollar con éxito una idea empresarial requiere la adopción de un enfoque racional, de cara al estudio de las variables internas y externas del entorno económico de la empresa, que permite seguir de cerca la evolución del mercado. Para obtener tal resultado, el proceso de planificación adquiere un lugar preponderante, enfocando la visión empresarial, no sólo como una estrategia, sino como un instrumento operativo. El plan de negocios es el instrumento justo de esta gestión gerencial y empresarial.

El plan de negocio es una herramienta útil a todo empresario que ya tiene su empresa o para aquellos que desean crear una empresa sostenible; para los primeros, en cuanto que le permite ordenar una idea nueva para su negocio, lo cual le permitirá innovar en productos o servicios, con la seguridad de invertir adecuadamente y para los segundos, crear una empresa, les posibilita a mediar el riesgo en su inversión considerando todos los elementos, factores internos y externos a la empresa.

“Hacer un plan de negocios no garantiza el éxito, pero no hacerlo casi siempre asegura el fracaso”.

Tomado de MckKinsey, Ventures.

Introducción

Definición

El plan de negocios describe en detalle el proyecto que se busca emprender. Es un documento adaptable que explica la manera en que se gestionará y crecerá el negocio durante un periodo específico.

Antonio Borello (1994) afirma que

el plan de negocios es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar tanto el dueño como los colaboradores de la empresa para, utilizando los recursos de que disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro (p. 34).

Un plan de negocios es un documento formal que detalla las operaciones actuales de una empresa, define sus metas futuras y establece cómo se alcanzarán en un plazo específico. Los planes de negocios surgieron en Estados Unidos durante las décadas de 1960 y 1970, como una herramienta para invertir los excedentes financieros de las empresas con mayor precisión y menor riesgo. Sin embargo, fue hacia finales de los años 70, con el auge del desarrollo empresarial en

el sector tecnológico en Silicon Valley, cuando estos planes ganaron popularidad.

Un plan de negocio se define como una declaración formal de los objetivos de un proyecto empresarial, funcionando como una fase de proyección y análisis. Es utilizado por la administración para planificar las actividades y, además, permite evaluar si es necesario recurrir al sistema financiero o a posibles inversionistas para obtener financiamiento.

El plan de negocios sirve como herramienta para transmitir una idea de negocio. A la vez, actúa como una guía que detalla la propuesta, analiza el mercado y establece acciones estratégicas.

Hacer un buen plan de negocios no es lo mismo que hacer un buen negocio, implica varios factores y elementos que conllevan a la estructuración adecuada para que un negocio pueda ser sustentable y sostenible en el tiempo.

La estructura de un plan de negocios no siempre debe ser igual; de hecho es diferente porque tiene el toque personal del responsable de su elaboración y está diseñado a partir del tamaño y giro del negocio, lo que imposibilita establecer una plantilla similar para todos los casos, aunque puede afirmarse que la mayoría son semejantes.

Algunos autores, señalan que un plan de negocios (Business Plan, en inglés) debe entenderse como un estudio que, de una parte, incluye un análisis del mercado, del sector y de la competencia; y de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto y/o servicio, una estrategia, y un tipo de organización; proyectando esta visión de conjunto a corto plazo y mediano plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente.

Objetivos del Plan de Negocios

El principal objetivo de un emprendedor es generar un negocio sustentable y sostenible y para ello se debe iniciar estructurando un plan de negocios.

Precisar las oportunidades y amenazas de su entorno, así como las fortalezas y debilidades internas.

Evaluar el mercado y las potencialidades de la demanda y oferta.

Determinar la viabilidad económica del proyecto.

Facilitar la obtención de financiamiento, ya que contiene la previsión de estados económicos y financieros del negocio e informa adecuadamente sobre su viabilidad y solvencia.

Razones para elaborar Planes de Negocios

Elaborar un plan de negocios tiene múltiples beneficios, entre los cuales se destacan los siguientes:

Facilita la toma de decisiones: Proporciona al empresario la información necesaria para evaluar y convencerse de la viabilidad de la idea antes de comprometer recursos financieros y de negocio.

Permite ajustar y justificar el proyecto: Brinda la posibilidad de explicar, ampliar o modificar los fundamentos del proyecto, o incluso redefinirlo bajo otras circunstancias.

Registra el estado actual y futuro: Permite documentar la situación actual del proyecto y su entorno, así como el plan de acción, considerando tanto los factores favorables como los adversos, lo que facilita el control del desarrollo y la implementación de correctivos oportunos.

Herramienta clave para obtener apoyo financiero: Es esencial para captar inversionistas, obtener préstamos bancarios, y atraer proveedores y clientes.

Facilita las negociaciones: Ayuda en las negociaciones con proveedores y establece una base sólida para nuevas alianzas.

Atrae socios y colaboradores: Es útil para captar nuevos socios o colaboradores comprometidos con el proyecto.

Define etapas y medición de resultados: Permite establecer diversas fases del proyecto, facilitando la evaluación de sus avances y resultados.

Establece metas claras: Define objetivos a corto y mediano plazo, asegurando un enfoque claro sobre lo que se espera lograr.

Criterios de medición: Establece parámetros claros para medir los logros y evaluar el éxito del proyecto.

Identificación de oportunidades: Ayuda a detectar oportunidades que puedan ser aprovechadas en el desarrollo del proyecto.

Involucra al equipo ejecutivo: Implica a los ejecutivos responsables de su implementación, asegurando el compromiso y alineación de todos los participantes.

Prevención de dificultades: Anticipa posibles desafíos y propone medidas correctivas para afrontarlos.

Estrategia planificada: Establece programas y estrategias claras para la ejecución del proyecto.

Claridad y precisión: Debe ser claro, conciso e informativo, garantizando una comunicación eficaz.

Plan de Negocios, ¿para qué sirve?

El plan de negocios es una herramienta fundamental para el éxito de cualquier proyecto empresarial. Su importancia radica en que no solo facilita la organización y gestión del negocio, sino que también permite tomar decisiones informadas y minimizar los riesgos a lo largo del proceso. A continuación, se detallan algunas de las principales funciones que cumple el plan de negocios:

Guía para iniciar y gestionar un negocio: Permite planificar, coordinar, organizar y controlar recursos y actividades, optimizando la gestión del proyecto y reduciendo riesgos.

Evaluación de viabilidad y rentabilidad: Facilita la determinación de la viabilidad y rentabilidad del proyecto, ayudando a decidir si continuar con la idea o explorar nuevas alternativas.

Demostración del atractivo del proyecto a terceros: Permite presentar el negocio de manera convincente a inversores, prestamistas y socios, mostrando su rentabilidad y potencial.

Reducción de riesgos e incertidumbre: Ayuda a identificar y mitigar los riesgos del proyecto, reduciendo la incertidumbre en su desarrollo.

Definición del mercado y estrategia: Facilita la identificación del segmento de mercado adecuado y la estrategia más eficaz para ingresar en él.

Estructuración del presupuesto y recursos financieros: Ayuda a detallar el presupuesto necesario y a identificar las fuentes de financiación adecuadas.

Base para la negociación con terceros: Sirve como una herramienta sólida para las negociaciones con bancos, inversores y socios, asegurando transparencia.

Prevención de errores e identificación de oportunidades: Permite anticipar posibles errores y detectar oportunidades que pueden ser clave para el éxito del proyecto.

En resumen, el plan de negocios es una herramienta esencial para estructurar y gestionar cualquier proyecto, ya que no solo facilita la planificación y el control de los recursos, sino que también mejora las probabilidades de éxito al permitir una evaluación precisa, una gestión eficiente de los riesgos y una identificación clara de las oportunidades en el mercado.

Errores en la elaboración de un Plan de Negocios

Al elaborar un plan de negocios, es común cometer errores que pueden afectar tanto su efectividad como su viabilidad. Uno de los más frecuentes es pensar que un negocio será exitoso simplemente porque se cuenta con los recursos económicos necesarios, sin tener en cuenta que el éxito también depende de una buena estrategia y una gestión adecuada. Otro error es enfocarse demasiado en la idea inicial del negocio y no reconocer las posibles deficiencias del producto o servicio que se ofrece. Además, no comprender a fondo el mercado objetivo puede llevar a ofrecer algo que no satisface las necesidades reales de los consumidores. Es importante también ser transparente y no intentar ocultar las debilidades del negocio, ya que reconocerlas permite tomar las decisiones correctas para mejorar. En cuanto a las proyecciones de ventas, basarse únicamente en la capacidad de producción de los equipos, sin considerar factores como la demanda del mercado o la competencia, puede generar expectativas poco realistas. También es un error estimar cifras sin un análisis técnico adecuado, ya que esto puede distorsionar la verdadera situación del negocio. Finalmente, hacer ajustes a los estados financieros sin un análisis profundo o realizar proyecciones poco realistas puede comprometer la precisión y viabilidad del plan a largo plazo. Estos

errores, aunque comunes, pueden poner en riesgo el desarrollo y el éxito de cualquier proyecto empresarial.

Características del Plan de Negocios

- Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazos.
- Definir con claridad los resultados finales esperados.
- Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- Nombrar un coordinador o responsable de su aplicación.
- Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.
- Tener programas para su realización.
- Ser claro, conciso e informativo.

Empresa

La **empresa** es una unidad económica que realiza un conjunto de actividades y emplea recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado, con el propósito de obtener ganancia o beneficio social.

Una empresa es una organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

De acuerdo con el Derecho internacional, la empresa es el conjunto de capital, administración y trabajo dedicados a satisfacer una necesidad en el mercado.

Una empresa es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica.

Objetivos de la empresa

- Producir bienes y servicios.
- Obtener beneficios.
- Ser sustentable y sostenible.
- Mantener un crecimiento continuo.
- Ser rentable.
- Satisfacer necesidades del mercado

Clasificación de empresas

Las empresas pueden clasificarse, según los siguientes aspectos:

- Por actividad económica
- Por tamaño
- Por su capital

- Por la cobertura
- Por el destino de los beneficios
- Por el número de propietarios

1. Por actividad económica

Empresas del Sector Primario: También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.

Empresas del Sector Secundario o Industrial: Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.

Empresas del Sector Terciario o de Servicios: Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.

Figura 1. Empresas por la actividad económica



Fuente: elaborado por los autores

2. Por tamaño

Con respecto al criterio del tamaño las empresas se pueden clasificar en:

Microempresas, Pequeñas empresas, Medianas empresas y Grandes empresas, aunque generalmente hay una diferenciación entre grandes empresas y pequeñas y medianas empresas (pymes).

Al parecer no existe unanimidad entre los entendidos en la materia al momento de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, entre otros. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores.

Con la siguiente tabla se puede ilustrar de mejor forma esta clasificación:

Figura 2. Clasificación de empresas por tamaño

SECTOR	TAMAÑO	Nº EMPLEADOS
INDUSTRIA	Micro	1 – 30
	Pequeño	31 – 100
	Mediano	101 – 500
	Grande	Más de 500
COMERCIO	Micro	1 – 5
	Pequeño	6 – 20
	Mediano	21 – 100
	Grande	Más de 100
SERVICIO	Micro	1 – 20
	Pequeño	21 – 50
	Mediano	51 – 100
	Grande	Más de 100

Fuente: elaborado por los autores

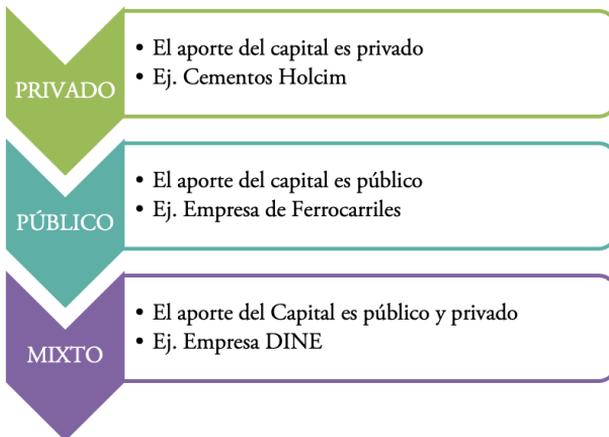
3. Por la propiedad del capital

Empresa privada: Si el capital está en manos de accionistas particulares (empresa familiar si es la familia, empresa autogestionada si son los trabajadores, etc.), Ejemplos: un centro educativo, un supermercado propiedad de una familia, un taller mecánico, una fábrica de ropa, una empresa de lácteos.

Empresa pública: Son las empresas que para su funcionamiento reciben aportes del Estado. Ejemplos: Hospitales, Universidades Públicas, Colegios Nacionales, Empresas Públicas.

Empresa mixta: si la propiedad es compartida Ejemplos: Dine

Figura 3. Clasificación de empresa por la propiedad del capital



Fuente: elaborado por los autores

4. Por la cobertura

Empresas Locales: Aquellas que operan en una zona específica como ciudad o municipio.

Empresas Provinciales: Aquellas que operan en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país.

Empresas Regionales: Son aquellas cuyas presencias involucran a varias provincias o regiones.

Empresas Nacionales: Cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación.

Empresas Multinacionales: Cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país.

5. Por el destino de los beneficios

Empresas con Ánimo de Lucro: Cuyos excedentes pasan a poder de los propietarios, accionistas, etc.

Empresas sin Ánimo de Lucro: En este caso los excedentes se están dirigidos hacia la propia empresa para permitir su desarrollo.

6. Por el número de propietarios

Individuales:

Denominados también como empresas unitarias o de propietario único. En ellas, aunque una persona es la dueña, la actividad de la empresa se extiende a más personas, quienes pueden ser familiares o empleados particulares.

Unipersonales:

Es la persona natural o jurídica¹, que, reuniendo las condiciones jurídicas ejercen el comercio, destina parte de sus activos para una o varias actividades de carácter mercantil. La empresa unipersonal una vez inscrita en el registro mercantil forma una persona jurídica.

Sociedades:

Son empresas de propiedad de dos o más personas llanadas socios. Las personas se agrupan por medio de un contrato de sociedad, y se denominan socios, quienes realizan un aporte en dinero, en trabajo o en bienes apreciables en dinero, con el fin de repartirse entre sí las utilidades obtenidas en la empresa o actividad social.

Sociedades de personas

Sociedad Colectiva

Está constituida por dos o más personas; los socios pueden aportar dinero, especies o bienes, y sus responsabilidad es ilimitada y solidaria. La razón social se forma con el nombre o apellidos de uno o varios socios seguido de la expresión & Compañía. Ejemplos: Páez e Hijos & Compañía. Cruz, Fabara & Compañía.

Sociedad en comandita simple

Se forma por dos o más personas, de las que por lo menos una tiene responsabilidad ilimitada; en la razón social debe figurar el

¹ Persona Jurídica es una persona ficticia capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones por medio de un representante legal.

nombre o apellido de los socios que tienen responsabilidad ilimitada, seguido de la expresión & Cía. S. en C. Ejemplo: Tinajero & Cía. S. en C.

Sociedades de capital

Sociedad Anónima

Se forma con mínimo de cinco personas llamados accionistas. El capital aportado está representado en acciones. La razón social se forma con el nombre que caracteriza a la empresa, seguido de la expresión S.A. Ejemplo: Autoservicio S.A.

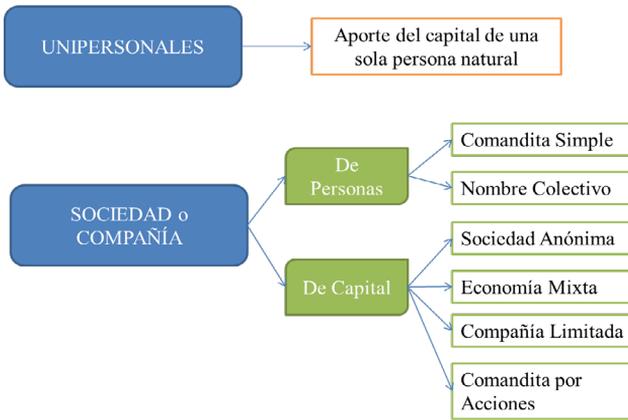
Sociedad en comandita por acciones

Se constituye por uno o más socios con responsabilidad ilimitada y cinco o más socios con responsabilidad limitada. El capital está representado en títulos de igual valor. Se distingue porque la razón social va acompañada de las iniciales S. C. A. (Sociedad en Comandita por Acciones). Ejemplo: Computadores y Equipos S. C. A.

Compañía Limitada

El prototipo de esta sociedad es: Sociedad de responsabilidad limitada: los socios pueden ser mínimo dos, máximo veinticinco. El capital está dividido en cuotas de igual valor. La razón social está seguida de la palabra Compañía Limitada o de su abreviatura Cía.. Ltda. Ejemplo: Almacén El Agro, Cía.. Ltda.

Figura 4. Clasificación de empresas por el número de propietarios

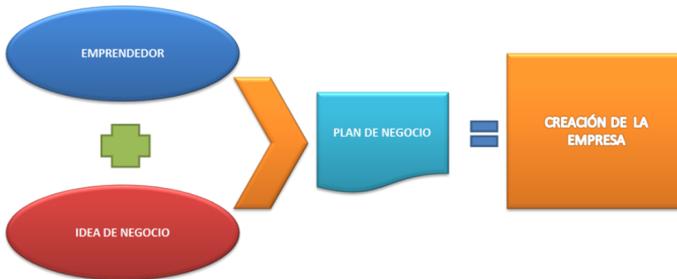


Fuente: elaborado por los autores

Proceso para crear una empresa

Para iniciar una empresa se requiere primero tener una idea de negocio clara y objetiva; a esto sumado a un plan de negocio bien estructurado nos permitirá estructurar la creación de una empresa; una empresa se la define como una unidad económico – social integrada por elementos humanos, económicos, técnicos y materiales, que tiene como misión generar beneficios sea estos lucrativos o no lucrativos; para lograr este fin se requiere el uso de los factores productores: trabajo, tierra y capital.

Figura 5. Proceso para la creación de empresas



Fuente: elaborado por los autores

Estructura legal de la empresa

Si la idea es implementar una empresa de tipo familiar o con personas cercanas, se puede crear una compañía limitada; ésta se conforma por mínimo 2 y máximo 15 socios y tiene “capital cerrado” (capital con un número limitado de acciones que no se podrán cotizar en la Bolsa de Valores).

Si al contrario se desea crear empresa que no tenga límite de socios y tenga “capital abierto” (número ilimitado de acciones que sí se pueden cotizar en la Bolsa de Valores), se puede crear una compañía anónima.

Pasos para constituir una empresa

Según la Superintendencia de Compañías, los pasos para la creación de una empresa son los siguientes:

1. Reserva del Nombre

El primer paso consiste en realizar la reserva del nombre de la empresa en el balcón de servicios de la Superintendencia de

Compañías. Este trámite, que tiene una duración aproximada de 30 minutos, incluye la verificación de que no exista otra empresa registrada con el mismo nombre.

2. Elaboración de los Estatutos

Los estatutos son el contrato social que registrará a la sociedad. Su elaboración debe ser realizada mediante una minuta firmada por un abogado. El tiempo estimado para la creación de este documento es de aproximadamente 3 horas.

3. Apertura de una Cuenta de Integración de Capital

Este trámite debe llevarse a cabo en cualquier institución financiera. Los requisitos básicos, que pueden variar según el banco, incluyen:

- Capital mínimo: \$400 para una compañía limitada y \$800 para una compañía anónima
- Carta de socios detallando la participación de cada uno
- Copias de cédula y papeleta de votación de cada socio
- Posteriormente, se debe solicitar el “Certificado de Cuentas de Integración de Capital”, el cual se entrega en un plazo aproximado de 24 horas.

4. Elevación a Escritura Pública

Para este paso, se debe acudir a un notario público llevando la reserva del nombre, el certificado de cuenta de integración de capital

y la minuta con los estatutos. Estos documentos serán formalizados mediante escritura pública.

5. Aprobación del Estatuto

Una vez realizada la escritura pública, esta debe ser entregada a la Superintendencia de Compañías para su revisión y aprobación mediante resolución. Si no se presentan observaciones, el trámite dura aproximadamente 4 días.

6. Publicación en un Diario de Mayor Circulación

La Superintendencia de Compañías entregará 4 copias de la resolución y un extracto que debe ser publicado en un diario de mayor circulación en el área de influencia de la empresa.

7. Obtención de Permisos Municipales

En el municipio donde se constituya la empresa, es necesario:

- Pagar la patente municipal
- Solicitar el certificado de cumplimiento de obligaciones

8. Inscripción de la Compañía

Con todos los documentos previamente mencionados, se debe acudir al Registro Mercantil del cantón donde se constituyó la empresa para completar la inscripción de la sociedad.

9. Realización de una Junta General de Accionistas

En esta primera reunión, se deben nombrar los representantes de la empresa (presidente, gerente, etc.), según lo establecido en los estatutos de la sociedad.

10. Obtención de Documentos Habilitantes

Tras la inscripción en el Registro Mercantil, la Superintendencia de Compañías entregará los documentos necesarios para abrir el RUC de la empresa.

11. Inscripción del Nombramiento del Representante

El nombramiento del administrador de la empresa, designado en la Junta General de Accionistas, debe ser inscrito en el Registro Mercantil. Esta inscripción debe realizarse dentro de los 30 días posteriores a su designación.

12. Obtención del RUC

El Registro Único de Contribuyentes (RUC) se obtiene en el Servicio de Rentas Internas (SRI) presentando los siguientes documentos:

- Formulario correspondiente debidamente llenado
- Original y copia de la escritura de constitución
- Original y copia de los nombramientos
- Copias de cédula y papeleta de votación de los socios
- En caso necesario, una carta de autorización del

representante legal a favor de la persona que realizará el trámite.

13. Obtención de la Carta para el Banco

Con el RUC, la Superintendencia de Compañías proporcionará una carta dirigida al banco donde se abrió la cuenta de integración, permitiendo que se pueda disponer del valor depositado.

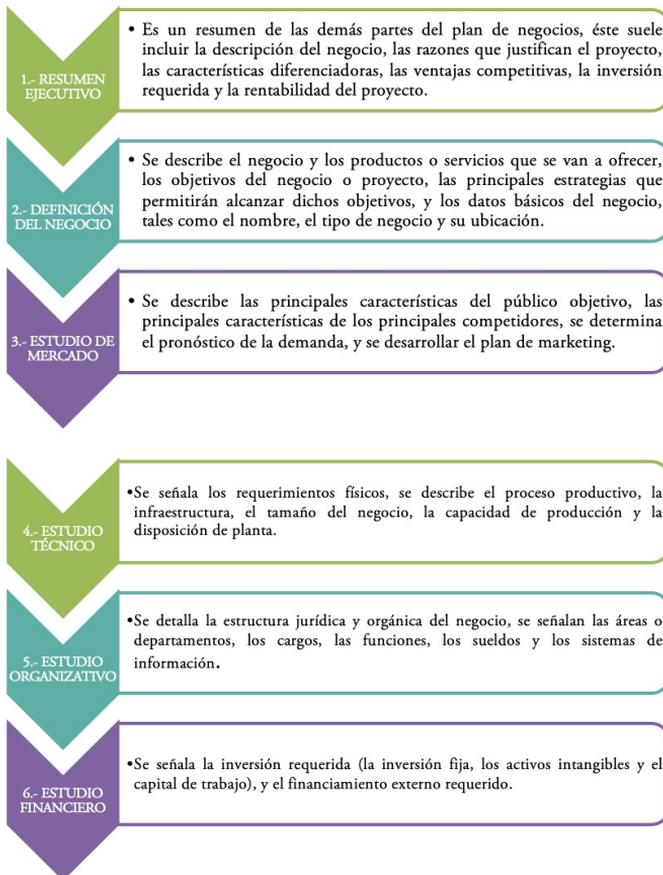
Pasos para formular un Plan de Negocios

Stutely (2000, p. 12) propone la siguiente metodología para la formulación de un plan de negocios:

- Definir las actividades del negocio.
- Analizar el estado actual de la empresa.
- Estudiar el mercado externo, la competencia y el posicionamiento en el mercado.
- Establecer los objetivos para el periodo cubierto por el plan.
- Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos propuestos.
- Identificar los riesgos y las oportunidades presentes.
- Desarrollar una estrategia para minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades.
- Refinar las estrategias hasta concretar planes de acción detallados.
- Proyectar costos e ingresos, y desarrollar un plan financiero.

- Documentar el plan de manera clara y concisa.
- Obtener la aprobación del plan.
- Implementar el plan de manera efectiva.

Figura 6. Componentes del Plan de Negocio



Fuente: elaborado por los autores

Estructura del Plan de Negocios

1. Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo es una síntesis del Plan de Negocios la cual, en forma breve y concisa, presenta cada sección del plan, es corta y que generalmente es la primera parte que los revisan con mayor detenimiento; por lo tanto, debe ser muy certera y atractiva; se presenta de primero, pero casi siempre es lo último que se realiza.

El resumen ejecutivo brinda a los interesados datos claves para atraer su atención, de manera que se vean motivados a continuar leyendo el resto del Plan de Negocios con el fin de obtener una información completa de la empresa. Debe ser un documento entre 2 y 4 páginas, claro y preciso.

El objetivo es presentar brevemente el negocio a posibles socios, inversores o entidades de apoyo al sector. Será fundamental la coherencia de lo que se presente para que despierte el interés del lector y dé paso al análisis del documento en su totalidad; si el resumen convence con claridad y es conciso en qué es lo que queremos hacer y como lo vamos hacer, entonces tomará con mayor juicio de razón la propuesta que se está presentando. Se debe evitar el lenguaje excesivamente especializado y las generalidades.

Aspectos por considerar en la redacción

- Motivaciones que generaron la idea de negocio. ¿Cómo nació y se concibió la idea?
- Experiencias, conocimientos, habilidades que dispone sobre la idea de negocios ¿Qué conocimientos o experiencia tiene sobre la idea de negocio que pretende realizar?
- Justificación sobre la puesta en marcha la idea de negocio ¿Qué razones justifican su plan de negocio?

- Identificación de las necesidades o problemas que se pretenden dar solución
 - Objetivos del plan de negocio ¿Cuáles son los objetivos principales a medio y largo plazo?
1. Estrategias a aplicar ¿Qué estrategias se van a aplicar para conseguir esos objetivos? Incluir una sola estrategia sobre como por ejemplo si se va a aplicar estrategias diferenciadoras, de especialización o de liderazgo en costo.
 2. Descripción del producto o servicio ¿Cuáles son los productos o servicios que se va a ofrecer a los clientes?
 3. Identificación del mercado meta ¿Existe mercado para este negocio?; se debe convencer de que la empresa va a situarse en un mercado con suficiente demanda para el producto o servicio, y que esa misma demanda asegura el futuro y el crecimiento del negocio.
 4. Identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como sus oportunidades y amenazas, dicho de otra forma realizar un resumen del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)
 5. Recursos humanos y financieros disponibles, esto brinda seguridad al inversor de que su dinero estará seguro.
 6. Describir el rendimiento a mediano y largo plazo de la empresa, y compararlo con los costos de oportunidad para demostrar por qué es una inversión segura, mostrar las previsiones de crecimiento sustentándolas con datos objetivos. ¿Cómo se va a financiar ese crecimiento, de donde saldrá el dinero?

2. Definición del Negocio

Una vez realizado el resumen ejecutivo, el siguiente paso o sección del plan de negocios es la definición del negocio. Ésta describe el negocio que se va a realizar, así como aspectos básicos relacionados con éste, tales como las razones que justifican su puesta en marcha. El objetivo de la definición del negocio es que el lector comprenda en qué consiste el negocio que se va a realizar, y conozca las razones por las que se considera que éste tendrá éxito.

Al negocio se le debe entender como una operación con cierta complejidad, relacionada con las etapas de producción, comercialización y venta de servicios y/o bienes, a fin de satisfacer las necesidades de los consumidores. En la actualidad, la administración de las funciones productivas está a cargo de empresarios y propietarios individuales, o colectivos, quienes a su vez se encargan de organizar y dirigir sus unidades de negocio, buscando obtener un beneficio económico.

La parte o sección de la definición del negocio debería incluir los siguientes elementos:

Los datos básicos del negocio

El nombre del proyecto o negocio y otros datos básicos tales como la ubicación del negocio, el tipo de empresa bajo el cual será constituido legalmente y el tipo de actividad económica al que se dedicará (producción, comercialización o prestación de servicios).

La descripción del negocio

Una descripción del negocio que se va a realizar así como del producto o servicio que se va a ofrecer (en qué consiste el negocio,

cuál será el producto o servicio que se va a ofrecer, cuáles serán sus principales características o beneficios, etc.).

Las características diferenciadoras

Las características con las que va a contar el negocio, producto o servicio, y que permitan diferenciarse o distinguirse de la competencia.

Ejemplos de características diferenciadoras podrían ser un atributo especial en el producto, precios bajos, una buena atención al cliente, etc.

Las ventajas competitivas

Los aspectos que nos van a permitir tener cierta ventaja ante los demás competidores. Ejemplos de ventajas competitivas podrían ser un sistema de distribución ya establecido, una buena localización, la asociación con un proveedor, etc.

El mercado objetivo

El mercado objetivo al cual nos vamos a dirigir, las principales características del consumidor que lo conforma, y las razones por las que hemos elegido dicho mercado.

Para elegir el mercado objetivo podría ser necesario realizar previamente una segmentación de mercado que nos ayude con dicha tarea.

La visión y la misión

La visión (hacia dónde se dirige en el largo plazo) y la misión (su propósito o razón de ser) del futuro negocio.

Las razones que justifican la puesta en marcha del negocio

Las razones por las que se ha encontrado atractiva la idea de negocio o por las que se considera que el proyecto tendrá éxito. Ejemplos de estas razones podrían ser una necesidad insatisfecha o un problema no resuelto en los consumidores, un mercado en crecimiento, una ventaja competitiva que tengamos y que queramos aprovechar, etc.

Los objetivos del negocio

Los objetivos del negocio, tanto generales como específicos, que se buscarán alcanzar una vez puesto en marcha. Ejemplos de objetivos generales podría ser la empresa líder en el mercado, ser una marca reconocida en el mercado, etc., mientras que ejemplos de objetivos específicos podrían ser aumentar las ventas en un 20% para el segundo semestre, lograr una participación de mercado del 15% antes de finalizar el primer año, etc.

Las estrategias del negocio

Las principales estrategias del negocio que se utilizarán y que permitirán alcanzar los objetivos propuestos. Ejemplos de estrategias podrían ser contar con insumos de primera calidad, tener puntos

de venta ubicados estratégicamente, hacer uso de artículos de merchandising², etc.

3. Estudio de Mercado

Definición

Proceso de recolección, análisis e interpretación de la información acerca del mercado, es decir un mapa que mejora la probabilidad de tomar una mejor decisión, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar las medidas de mercadeo y para mejorar la comprensión del proceso del mismo (Arrabal, 2007).

Es la recolección y evaluación de todos los factores que influyen directamente en la oferta y demanda del producto. Dentro de sus objetivos está determinar el segmento del mercado al que se enfocará, y la cantidad del producto que se desea vender.

El Objeto de estudio de mercado en proyectos privados (generadores de ingresos), es determinar la cantidad de bienes y/o servicios provenientes de la nueva unidad productora, que en una cierta área geográfica y bajo determinadas condiciones de precio y cantidad, el consumidor estaría dispuesta a adquirir para satisfacer sus necesidades.

Mercado

Es el área en que confluyen las fuerzas de la oferta y demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados.

² Merchandising es un término inglés que no forma parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE). El concepto se utiliza para nombrar al producto licenciado que se suele vender con el respaldo de una marca, un logo o una imagen.

Análisis de Mercado

Análisis de mercado es la distinción y separación de las partes del mercado para llegar a conocer los principios o elementos de este.

En un análisis de mercado se conocen cuatro variables fundamentales que componen su estructura, como lo son; la demanda, oferta, precios y comercialización. En este estudio se buscan diferentes datos que van a ayudar a identificar nuestro mercado y debe asegurar que realmente exista un mercado potencial.

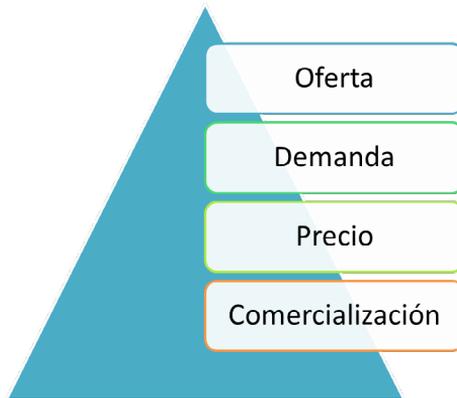
El Proceso del Estudio de Mercado

Según Kotler, Bloom y Hayes, un proyecto eficaz de estudio de mercado tiene cuatro etapas básicas:

1. Establecimiento de los objetivos del estudio y definición del problema que se intenta abordar: El primer paso en el estudio es establecer sus objetivos y definir el problema que se intenta abordar.
2. Realización de investigación exploratoria: Antes de llevar a cabo un estudio formal, los investigadores a menudo analizan los datos secundarios, observan las conductas y entrevistan informalmente a los grupos para comprender mejor la situación actual.
3. Búsqueda de información primaria: Se suele realizar de las siguientes maneras:
 - Investigación basada en la observación
 - Entrevistas cualitativas
 - Entrevista grupal
 - Investigación basada en encuestas
 - Investigación experimental

4. Análisis de los datos y presentación del informe: La etapa final en el proceso de estudio de mercado es desarrollar una información y conclusión significativas para presentar al responsable de las decisiones que solicitó el estudio.

Figura 7. Variables del Estudio de Mercado

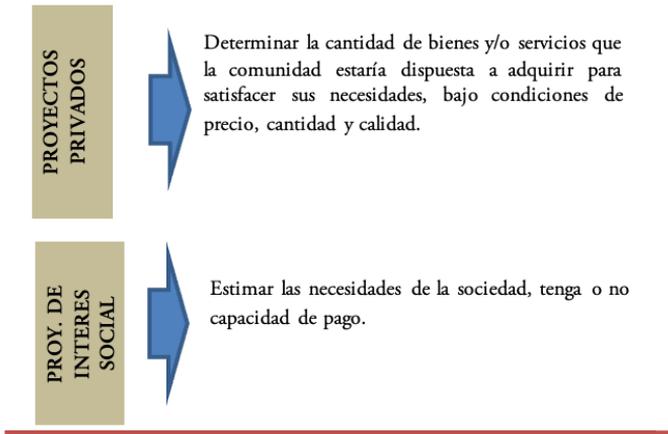


Fuente: elaborado por los autores

Características del Análisis de Mercado

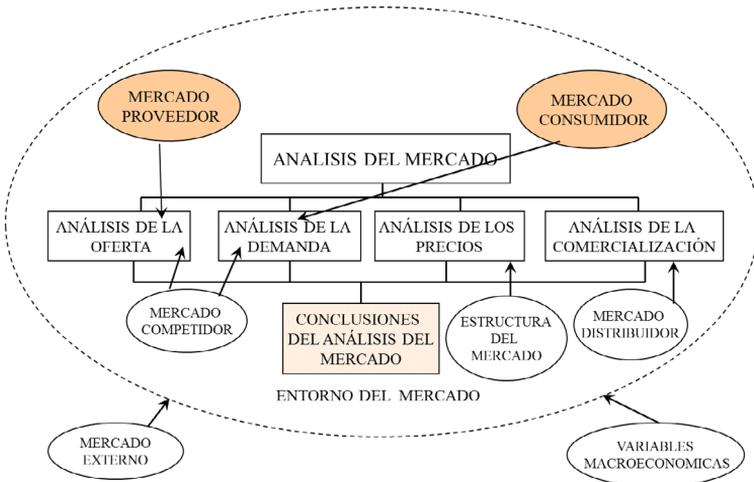
- La recopilación de la información debe ser sistemática.
- El método de recopilación debe ser objetivo.
- Los datos recopilados siempre deben ser información útil.
- El análisis siempre debe tener como objetivo final servir como base para la toma de decisiones.

Figura 8. Objeto del Estudio de Mercado



Fuente: elaborado por los autores

Figura 9. Estructura de análisis de mercado de un proyecto



Fuente: elaborado por los autores

Nota. Investigación de Mercados un Enfoque Práctico.

Análisis de la Oferta

La oferta es la cantidad de bienes o servicios que se ofrecen a distintos precios en un momento determinado.

Aspecto por analizar en la Oferta

1) ***El precio del bien:*** En general se acepta que la cantidad ofertada de un producto aumenta, conforme el precio aumenta. Los precios más altos son los más atractivos para los productores ya que generan mayores ganancias.

2) ***La disponibilidad de recursos:*** A mayor disponibilidad de recursos; la oferta se incrementara; es decir, si la empresa cuenta con trabajo, recursos naturales y capital en cantidad y calidad suficientes, proporcionara el incremento de la oferta. Una disponibilidad limitada de factores productivos provocara un efecto contrario en la oferta.

3) ***La tecnología:*** A medida que la técnica para producir un bien se hace más eficiente, la oferta aumenta.

4) ***Los precios de las materias primas:*** Si estos precios se incrementan, los costos de producción se elevan y el empresario está dispuesto a producir una menor cantidad.

5) ***La intervención del mercado:*** A través de la aplicación de impuestos y subsidios, el estado altera la oferta de bienes. Un impuesto indirecto es considerado como un incremento en los costos y, en consecuencia, la oferta disminuye. Un subsidio genera un efecto contrario; disminuye los costos de producción e incrementa la oferta.

6) ***La competencia:*** A medida que el número de empresas en una industria aumenta, la oferta de cada una de ellas tiende a disminuir.

Análisis de la Demanda

Se entiende por demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado

El estudio de la demanda tiene como objetivo analizar su comportamiento actual y futuro, en un área determinada con un cierto nivel de precios, investigando la capacidad de pago de los potenciales consumidores.

Componentes básicos

La demanda está relacionado directamente con la necesidad de adquirir el bien o servicio, el nivel de ingreso, el precio de los bienes sustitos y de los complementarios, la tasa de crecimiento de la población y las políticas gubernamentales.

Tipos de demanda: Según la oportunidad, la demanda se clasifica en:

- **Demanda insatisfecha:** Corresponde a aquella que no ha sido atendida.
- **Demanda satisfecha:** Corresponde a aquella que ya ha sido atendida. A su vez puede dividirse en:
- **Demanda satisfecha saturada.** La oferta excede a lo que se requiere.
- **Demanda satisfecha no saturada:** Es cuando existiendo oferta, el mercado aún puede aceptar más unidades.

Estimación de la demanda: Se deben tener en cuenta las cantidades históricas consumidas y sus precios. Para realizar las proyecciones de la demanda básicamente se utilizan el consumo

Per cápita³, la tasa de crecimiento poblacional y la población actual, manteniendo constantes los demás factores (precio, ingreso, y precio de los bienes sustitutos) con estos parámetros se determina la demanda potencial.

$$D_n = D_o (1 + t)^n$$

Dónde:

D_n = Demanda Proyectada

D_o = Demanda año base

t = Tasa de crecimiento

n = número de períodos

El análisis de la demanda tiene como objetivo principal medir las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado, con respecto a un bien o servicio y como este puede participar para lograr la satisfacción de dicha demanda.

Figura 10. Estimación de la demanda



Fuente: elaborado por los autores

3 Per cápita locución latina que significa por cada cabeza se usa como base estadística para determinar el consumo de un bien o servicio por cada individuo

Aspecto por analizar en la Demanda

La demanda es función de una serie de factores, como son la necesidad real que se tiene del bien o servicio, su precio, el nivel de ingreso de la población, y otros, por lo que en el estudio habrá que tomar en cuenta información proveniente de fuentes primarias y secundarias, de indicadores econométricos, etc.

Para determinar la demanda se emplean herramientas de investigación de mercado, a la que se hace referencia en otras partes (básicamente investigación estadística e investigación de campo).

Se entiende por demanda al llamado Consumo Nacional Aparente (CNA), que es la cantidad de determinado bien o servicio que el mercado requiere, y se puede expresar como:

Demanda = CNA = producción nacional + importaciones – exportaciones

Análisis de la Demanda Insatisfecha

La demanda insatisfecha es probablemente uno de los elementos del plan de negocios o proyectos de inversión más relevantes su determinación adecuada permite sustentar la intervención y los recursos necesarios para implementarlo. Se llama Demanda Insatisfecha a aquella demanda en el cual el consumidor no ha logrado acceder al bien o servicio o que no ha sido cubierta en el mercado y que pueda ser cubierta, o si ha accedió al bien o servicio no está satisfecho con él; dicho de otra forma, existe Demanda Insatisfecha cuando la Demanda es mayor que la Oferta,

Otros autores también la definen como Demanda Potencial Insatisfecha a aquella cantidad de bienes o servicios que tienen una cierta probabilidad que el mercado los pueda consumir o hacer uso en años futuros

Procedimientos para la determinación de la demanda insatisfecha

Demanda

Para poder establecer la demanda futura de un bien o servicio es necesario diferenciar dos conceptos:

Demanda normal: es la demanda futura que el bien o servicio tendrá sin la intervención del proyecto (demanda sin proyecto), para ello se considera las variables de la información histórica y otras complementarias.

Demanda generada: es la demanda proporcionada por la intervención del proyecto (demanda con proyecto), para ello se considera variables adicionales que reflejen el incentivo por el uso de un bien o servicio diferente. Por tanto, la demanda futura de un proyecto incluye la demanda normal y la demanda generada.

$$\text{Demanda Futura} = \text{Demanda normal} + \text{Demanda generada}$$

Oferta

Para poder establecer la oferta futura de un bien o servicio es necesario definir lo que es la oferta optimizada.

Oferta optimizada: es la capacidad de oferta de bienes o servicio resultado de mejoras en términos de optimización de la situación actual (oferta sin proyecto). En algunos casos se presenta la oferta con proyecto, la cual no tiene sentido, porque lo que se desea demostrar es la existencia de una demanda insatisfecha y el proyecto tiene que cubrir la misma, caso contrario se presentaría fraccionamiento.

Demanda Insatisfecha = Demanda Futura – Oferta Optimizada

Con seguridad ninguna empresa es capaz de cubrir por sí sola la demanda total de un mercado determinado, es por ello que es necesario definir cuál es la demanda insatisfecha, o sea el mercado objetivo, y sobre esta población se aplica la misma fórmula (población insatisfecha, tasa de crecimiento, consumo per cápita) manteniendo constante los demás factores (precio, ingreso, y precios de los bienes sustitutos y complementarios).

$$Di = \%N * t * Cp$$

Dónde:

Di = Demanda Insatisfecha

N = Población total del área de influencia o potencial

%N = Porcentaje de la población que está insatisfecha

t = Tasa de crecimiento poblacional

Cp = Consumo Per – Cápita del bien o servicio

Proyección de la Oferta y la Demanda

Una Proyección es una estimación del comportamiento de una variable en el futuro. Específicamente, se trata de estimar el valor de una variable en el futuro a partir de la información que se posee en el presente.

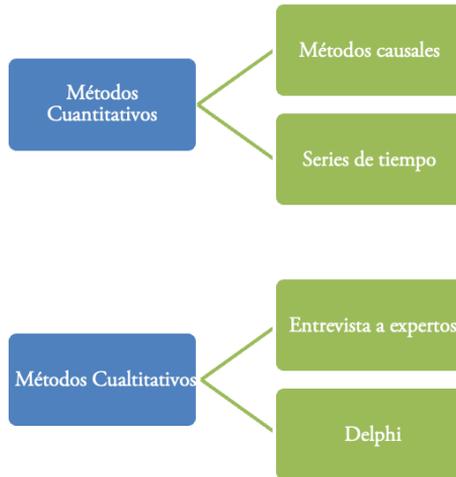
Sapag, N. (2007) señala que: “El resultado de una predicción se debe considerar sólo como una medición de evidencias incompletas, basadas en comportamientos empíricos de situaciones parcialmente similares o en inferencias de datos estadísticos disponibles”

Para estructurar las proyecciones es necesario:

- Observar cómo ha evolucionado la variable a través del tiempo.
- Cómo se relaciona con otras variables (de manera directa o inversa), con cuales posee mayor asociación (correlación).
- Estimar cómo evolucionaran las variables independientes asociadas con la demanda, oferta y precios.
- Cómo afectará la política económica cada una de las variables en estudio.

Es posible justificar el proyecto en los períodos futuros (tendencia de la demanda insatisfecha).

Figura 11. Clasificación de los medios para la proyección



Fuente: elaborado por los autores

Métodos cuantitativos

Métodos causales: Se fundamenta en la posibilidad de confiar en el comportamiento de una variable que puede explicar los valores que asumiría la variable a proyectar.

Series de Tiempo: Pronostican el valor futuro de la variable que se desea estimar extrapolando el comportamiento histórico de los valores observados para esa variable.

Métodos cualitativos

Por medio del pronóstico cualitativo las organizaciones pueden incorporar información adicional al pronóstico lo cual puede ser un método ventajoso en un ambiente cambiante (Webby and O'Connor, 1996).

Estos métodos también pueden responder rápidamente a los cambios del entorno. Sin embargo, dado que los pronósticos cualitativos son subjetivos, también pueden ser parcializados (Armstrong, 1985; Hogarth 1987). Por ejemplo después de un día de gran venta las organizaciones tienden a ser muy optimistas, y pesimista ante el bajo nivel de venta. Tales eventos predisponen el juicio de quien genera el pronóstico, lo cual puede degradar la exactitud del pronóstico.

Entrevista a expertos: Se basa en la intuición de uno o más ejecutivos experimentados con relación a productos de demanda estable. Su inconveniente es que se basa solamente en el pasado y está influenciado por los hechos recientes.

Encuesta de Pronóstico de los Clientes: Se aplica para empresas que tengan pocos clientes. Se les pregunta que tipo y cantidades de productos se proponen comprar durante un determinado período. Los clientes industriales tienden a dar estimados más precisos. Estas

encuestas reflejan las intenciones de compra, pero no las compras reales.

Encuesta de Pronóstico de la Fuerza de Ventas: Los vendedores estiman las ventas esperadas en sus territorios para un determinado período. La sumatoria de los estimados individuales conforma el pronóstico de la Empresa o de la División. El inconveniente es la tendencia de los vendedores a hacer estimativos muy conservadores que les facilite la obtención futura de comisiones y bonos.

El Método Delfos (Delphi): Se contrata expertos que hacen pronósticos iniciales que la empresa promedia y les devuelve para refinar los estimados individuales. El procedimiento puede repetirse varias veces hasta cuando los expertos—trabajando por separado—lleguen a un consenso sobre los pronósticos. Es un método de alta precisión.

Proyección Población

Fórmula para determinar la tasa de crecimiento de la población

$$Tc = \sqrt[n-1]{\frac{Pf}{Pi}}$$

Dónde:

Tc = Tasa de crecimiento poblacional

Pf = Población final

Pi = Población inicial

n = Número de años

Ejemplo:

Población final (año 2015): 18.310 personas

Población inicial (año 2010): 15.251 personas

Número de años: 10 años

$$Tc = \sqrt[10-1]{\frac{18.310}{15.251}}$$

$$Tc = \sqrt[9]{1,200577}$$

$$Tc = 1,021$$

La proyección para los siguientes 5 años quedará de la siguiente forma:

AÑO	VALOR	FC	AÑO PROY.	VALOR PROY.
2015	18.310	1,021	2016	18.686
2016	18.686	1,021	2017	19.069
2017	19.069	1,021	2018	19.460
2018	19.460	1,021	2019	19.860
2019	19.860	1,021	2020	20.267
2020	20.267	1,021	2021	20.683

Proyección Cantidades (bienes o servicios)

Fórmula para determinar la proyección utilizando la línea recta

$$y = a + bx$$

$$a = \frac{\Sigma X^2 \Sigma Y - \Sigma X \Sigma XY}{n \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2} \qquad b = \frac{n(\Sigma XY) - \Sigma X \Sigma Y}{n \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2}$$

Ejemplo de unidades vendidas de un producto

Año	Histórico
2010	93
2011	103
2012	142
2013	336
2014	385
2015	468

Reemplazamos las ecuaciones tanto de (a) como de (b)

AÑO	X	Y	XY	X ²	Y ²
2010	1	93	93	1	8.649
2011	2	103	206	4	10.609
2012	3	142	426	9	20.164
2013	4	336	1.344	16	112.896
2014	5	385	1.925	25	148.225
2015	6	468	2.808	36	219.024
SUMA	21	1.527	6.802	91	519.567

$a = \frac{- 3.885}{105}$ $a = - 37$	$b = \frac{8.745}{105}$ $b = 83$
---	-------------------------------------

$$y = a + b(x)$$

$y =$	$- 37$	$+$	83	(x)	7	546
-------	--------	-----	------	---------	-----	-------

La proyección para los siguientes 5 años quedará de la siguiente forma:

AÑO	X	Y
2016	7	546
2017	8	629
2018	9	713
2019	10	796
2020	11	879
2021	12	962

Comercialización

Variable Precio

El precio es la cantidad monetaria a la que los productores están dispuestos a vender, y los consumidores a comprar un bien o servicio, cuando la oferta y demanda están en equilibrio. Los consumidores entregan algo de valor económico al vendedor a cambio de los bienes y/o servicios que recibe. La cantidad de dinero que se paga por los bienes y/o servicios constituye su precio.

Históricamente el ser humano adquiría los bienes que necesitaba utilizando el trueque, es decir, los bienes que requería para satisfacer sus necesidades los obtenía a través de intercambios. Posteriormente apareció el dinero como un medio para facilitar las transacciones. Así se inició el desarrollo del comercio, y a través de éste surgió el precio del producto.

El dinero sólo representa la medida social del valor, y éste es una proyección del ser humano sobre las cosas. Existen dos tipos de valores:

- a. Valor de uso.** El valor de una cosa depende de la utilidad específica que represente para el individuo. Este valor es subjetivo e individual, haciendo abstracción de toda idea de intercambio.
- b. Valor de cambio.** El valor de una cosa depende de la importancia que los demás le adjudiquen; este tipo de valor, al ser intercambiado, satisface las necesidades del que lo posee en forma indirecta; también es subjetivo, y por lo general está estrictamente ligado a la idea de intercambio.

El precio de un bien o servicio es sólo una oferta para probar el pulso del *mercado*. Si los clientes aceptan la oferta, el precio asignado es correcto; si la rechazan, debe cambiarse el precio con rapidez o bien retirar el producto del mercado. Por otro lado, si se vende a un precio bajo no se obtendrá ninguna ganancia y, en última instancia, el producto irá al fracaso. Si el precio es muy elevado, las ventas serán difíciles y también en este caso el producto y la empresa fracasarán.

En resumen, el precio es la cantidad de dinero que se necesita para adquirir en intercambio la combinación de un producto y los servicios que lo acompañan.

Fijación de precios

La fijación de precios constituye un factor de importancia dentro del plan de negocios, pues el precio de un producto influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto y/o servicio que recibe.

Debe estar claro el tipo de mercado al que se está enfocando el producto, debe identificar si lo que buscará el cliente será calidad, sin importar el precio de venta, o si el precio será una de las variables

de decisión más importantes. En varias ocasiones, una errónea fijación del precio es la causa responsable de la escasa demanda de un producto.

Factores que influyen en la fijación de precios

La fijación de precios tiene como principal objetivo el obtener beneficios por parte de la empresa, cuyos ingresos vienen determinados por la cantidad de ventas realizadas, aunque no guarde una relación directa con los beneficios que obtiene, ya que si los precios son elevados, los ingresos totales pueden ser altos, pero para que esto guarde relación con los beneficios, dependerá de la adecuada determinación y equilibrio entre las denominadas áreas de beneficios.

Figura 12. Factores que influyen en la fijación de precios



Fuente: elaborado por los autores

Una política de precios racional debe ceñirse a las diferentes circunstancias del momento en que se desarrolla la negociación, sin considerar únicamente el sistema de cálculo utilizado, combinada con las áreas de beneficio indicadas. Para una más fácil comprensión indicaremos que estas áreas quedan dentro de un contexto de fuerzas resumidas en:

- Objetivos de la empresa.
- Costes.
- Elasticidad de la demanda.
- Valor del producto ante los clientes.
- La competencia.

Figura 13. Etapas para la fijación de Precios



Fuente: elaborado por los autores

Etapas **1.** Selección de los objetivos del precio: en este caso la estrategia de precio va de la mano con la estrategia de la empresa, dependiendo de si quiere estabilizar el mercado, penetrarle o fijarse como un producto de calidad.

Etapa 2. Identificación del Mercado: se analiza a quien va dirigido el producto, cual es la característica del consumidor, su perfil, ingresos, etc. En base a esta identificación se puede definir cuál es el precio al cual el consumidor accedería a adquirir gustosamente el producto.

Etapa 3. Determinación de la demanda: La empresa necesita saber el tamaño del mercado al cual pretender entrar, y para ello aplica estudios de share y determinación del tamaño del mercado.

Etapa 4. Estimación y Compresión de los Costos:

¿Son nuestros costos actuales los mínimos que podríamos tener para producir el producto con la calidad y características que lo definen?

Es a partir de allí cuando se racionalizan los recursos y se puede ver si podemos mejorar los márgenes de ganancia sin afectar el consumidor.

Etapa 5. Selección de las políticas de precio: este punto va de la mano con la selección de objetivos.

Etapa 6. Selección del precio definitivo: con esta etapa cierra el ciclo de establecimiento del precio.

Precio de venta

Los factores fundamentales para la determinación del precio de venta son:

- a. El costo de nuestro producto.
- b. Los precios de la competencia en el mercado.
- c. Porcentaje esperado de ganancia, por determinado número de unidades o volúmenes.

Otro aspecto importante es el análisis del consumidor y se debe identificar los hábitos e impulsos que hacen para consumir, así conocer renta está dispuesto a gastar. Desde la percepción del consumidor, qué valor tiene nuestro producto y cuanto está dispuesto a pagar el cliente.

Algunas preguntas que pueden ser de utilidad para esclarecer aspectos referentes al precio del producto son:

- ¿Cómo se ha decidido establecer el precio del producto?
- ¿Qué criterios utilizarán para hacerlo?

Actividad

Elaborar un listado con todos los materiales y elementos que necesite para producir. También se recomienda elaborar un listado con los gastos que tendrá que efectuar para producirlo; luego, es necesario asignar un valor a las listas y totalice las cantidades, al total agréguele un porcentaje que usted considere como ganancia que quiera obtener con la venta del producto.

Además, establezca el precio de su producto tomando en cuenta el precio de los productos de la competencia, por lo que debe averiguar los precios de productos similares o parecidos y compararlo con el que se determinó para el producto.

Utilice la siguiente matriz para el establecimiento del precio del producto.

Tabla 1. Matriz para el establecimiento del precio del producto

Producto	Costo Fijo	Costo Variable	% Utilidad	Precio de Venta
Producto A				
Producto B				
Producto C				

Fuente: elaborado por los autores

Si una empresa elabora el producto “X”, fácilmente puede determinar si su precio está por encima o por debajo del de la competencia, y analizar las razones de dicho hallazgo, menores costos, mayor utilidad, etc.

Con el fin de que una empresa sepa qué cantidad de productos deberá vender para por lo menos no tener ni pérdidas ni ganancias cuando se fija el precio en base al costo, se emplea la fórmula del punto de equilibrio, donde se intervienen el precio de venta, los **costos fijos** (aquellos que se tienen aunque la producción sea cero, como arriendo, depreciación, sueldos y salarios, etc.) y los **costos variables** (los que varían en base a la producción, como materias primas, energía empleada, mano de obra directa, etc.) La fórmula del punto de equilibrio es:

$$\frac{\text{Total Costo Fijo}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{costo variable unitario}}$$

Tipos de Precios

Precio Base: Es el precio de costo, lo que representa la producción del producto sin incluir ganancias ni gastos

Precio de Lista: Es el precio de venta al público, el que generalmente aparece en las listas de precios y que no incluye descuentos ni ningún tipo de deducción

Precio Esperado: Es el precio que el comprador o consumidor espera, según su propia valoración, determinado por su relación costo-valor

Precio Altos: Es una estrategia de mercado que consiste en incluir un nuevo producto a una línea ya existente, pero con un precio mayor

Precios Bajos: menor precio y prestigio, de modo que se pueda llegar a niveles socioeconómicos más bajos

Estrategias de fijación de precios

- *Descremación* – Se establece un precio elevado con la finalidad de capturar ganancias a corto plazo.
- *Penetración*–Se establece un bajo precio para desalentar a la competencia y atraer un segmento del mercado más grande.
- *Precio fijo* – El precio es establecido por el fabricante o el intermediario y no es negociable.
- *Precio variable*–Se establece el precio mediante una negociación entre el comprador y el vendedor.
- *Alineación de precios*–Establece sólo algunos precios para todos los artículos dentro de la línea del producto.
- *Precios al porcentaje* – Se establece el precio añadiendo un porcentaje al costo de producción.

- *Precio habitual* – Se establece el precio al nivel que los consumidores están acostumbrados a pagar por el producto.
- *Precios psicológicos* – Son estrategias que intentan hacer que el precio del producto sea más deseado.
- *Precio de prestigio* – Precios que alientan al consumidor a relacionar el precio con calidad y estatus.
- *Precios geográficos* – Donde se cobran diferentes precios de acuerdo a las diferentes regiones geográficas.
- *Precio líder* – Determina si tendrá un precio líder o si será un seguidor de precios.

Variable Producto

Según Kotler (2001), un producto es una opción elegible, viable y repetible que la oferta pone a disposición de la demanda, para satisfacer una necesidad o atender un deseo a través de su uso o consumo. (p.34) El producto es uno de los componentes estructurales de la mezcla de mercadotecnia o en inglés marketing mix. El caso más común de la misma es también conocido como “Las cuatro P” de la mercadotecnia, junto al Precio, Plaza y Promoción. Sin embargo, en un sentido más amplio, la mezcla está integrada por Oferta, Términos de Intercambio, Accesibilidad y Simbolización (en sus iniciales OTAS), haciendo este último concepto de utilidad general para cualquier tipo de análisis sostenido entre oferta y demanda, y no solo aplicable al mercado de consumo masivo. En un diseño apropiado, la oferta puede integrarse conformando una propuesta de valor que atiende armónicamente los requisitos, diferenciadores y generadores de preferencia de la demanda.

Clasificación de los productos

Según su finalidad (o situación de compra)

Bienes de consumo no duraderos: son los bienes que se consumen en forma rápida y tienen una duración o usabilidad limitada. Como por ejemplo: alimentos, combustibles, frutas, etc.

Servicios: son las actividades, usos y beneficios que se consumen en el momento en que se prestan, por ejemplo, reparaciones de electrodomésticos, corte de pelo, etc.

Bienes de uso común: son aquellos productos que forman parte de la canasta habitual, estos suelen consumirse con frecuencia y no requieren esfuerzo de compra.

Bienes de emergencia: son productos que están en el momento y lugar preciso para que el consumidor los utilice. Usualmente el consumidor no planifica su compra pero le resulta muy necesario en el momento en que aparece una necesidad.

Bienes de comparación: son productos que en el proceso de compra pasa por una comparación de características intrínsecas y extrínsecas.

Bienes de especialidad: son productos con características muy especiales y están destinados a un mercado muy específico que demanda determinados estándares de calidad.

Bienes durables: son aquellos productos que tienen un ciclo de vida bastante largo, normalmente sufren desperfectos, desgaste hasta después de varios años de uso.

Bienes no buscados: los consumidores no saben de la existencia del producto, o si la conocen no les interesa adquirirlo, requiere publicidad y apoyo del personal de ventas.

Niveles de tangibilidad del producto

Bien tangible puro: es la oferta de un bien tangible, sin ningún tipo de servicio asociado; por ejemplo, sal, arroz, neumáticos.

Bien tangible con servicios anexos: el bien se vende acompañado de uno o más servicios; por ejemplo, automóviles acompañados con servicio técnico.

Híbrido: igual proporción de bienes y servicios; por ejemplo, restaurante, sastrería.

Servicio principal con bienes secundarios anexos: por ejemplo, hotel, aerolíneas.

Servicio puro: la oferta es básicamente un servicio, por ejemplo, salud, corte de cabello, gimnasio, cuidado de ancianos.

Actividad:

Describir las principales características del producto o servicio de tal manera que se entienda claramente qué es y para qué sirve. Describir físicamente sus características técnicas, de utilización y necesidades que satisface.

La descripción de cada producto debe incluir elementos generales en cuanto a:

Nombre del producto.

Utilización.

Materiales con los que está elaborado.

Características físicas (peso, color, tamaño, etc.).

Empaquetado.

Tiempo de duración.

Ventajas y beneficios.

Tabla 2. Matriz de descripción de cada producto

Producto	Atributos	Beneficios

Fuente: elaborado por los autores

Variable PLAZA

A la variable Plaza se la entiende como el lugar físico o área geográfica en donde se va a distribuir, promocionar y vender cierto producto o servicio, está conformada por una cadena distributiva por la que estos llegan al consumidor, es decir, del productor a los distintos tipos de establecimientos en donde pueden ser adquiridos.

Es importante llevar el producto o servicio a los lugares en los que será comercializado, como mayoristas, minoristas, tiendas de autoservicio, detallistas, entre otros, para llegar al consumidor final, localizar los puntos estratégicos de distribución para que los productos sean identificados y consumidos.

Para un productor es casi imposible llegar por sus propios medios a todo punto de venta en un área geográfica, por lo cual tendrá que hacer grandes y constantes esfuerzos para lograr llegar con sus bienes o servicios a los canales de distribución y al mismo tiempo los consumidores para su consumo. Si estos dos esfuerzos no tienen relación, el producto fracasa y la empresa no obtiene las utilidades esperadas, pudiéndose dar esta por perdida.

El área o lugar en donde se distribuirán y se venderán los productos, es prácticamente utilizado tanto por los usuarios como por los empresarios y fabricantes de los productos o servicios, esto

haciéndolo para hacer accesibles a los usuarios los bienes en el mercado objetivo. Las empresas reconocen que sus opciones de distribución establecen un compromiso considerablemente largo que tiene que asumir aun cuando aparecen canales nuevos y más atractivos.

Las variables de los canales de distribución o plaza son:

1. Distribución
2. Canales

Distribución

El objetivo principal de la distribución es poner el producto o el servicio en el mercado deseado, así se podrá facilitar y estimular la adquisición de un producto por parte del consumidor.

Canales

Los canales de distribución son las vías que sigue un producto desde el productor hasta el consumidor, es como un circuito a través del cual los fabricantes ponen a disposición de los consumidores los productos para que los adquieran.

Tipos de canales de distribución

Canales de distribución para productos de consumo.

Se refieren cuatro tipos de canales:

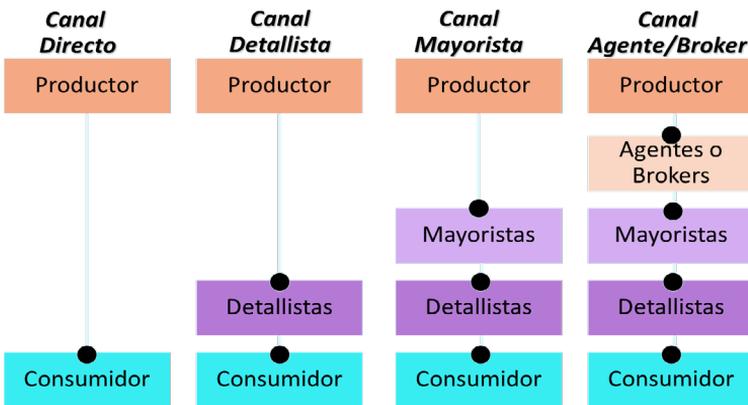
Canal directo o canal 1: del productor o fabricante a los consumidores sin ayuda de un intermediario.

Canal detallista o canal 2: del productor al detallista y del detallista a los consumidores.

Canal mayorista o canal 3: del productor al mayorista, del mayorista al detallista y del detallista al consumidor.

Canal/agente intermediario o canal 4: del productor a los agentes intermediarios, de estos a los mayoristas, de estos a los detallistas y de estos a los consumidores.

Figura 14. Fundamentos de marketing



Fuente: elaborado por los autores

Canales para productos industriales o de negocio a negocio

Este tipo de canal tiene usualmente los siguientes canales de distribución:

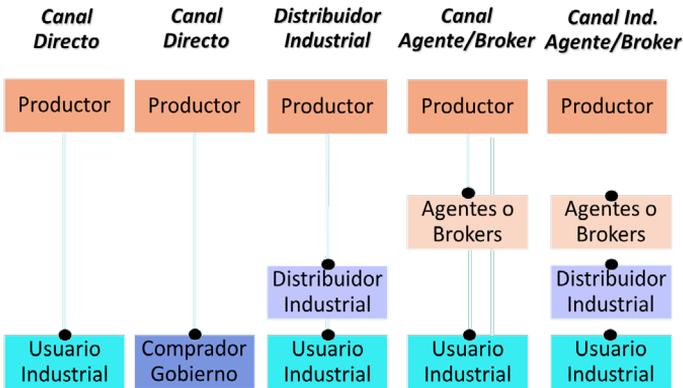
Canal directo o canal 1: del productor o fabricante al usuario industrial.

Distribuidor industrial o canal 2: del productor o fabricante a distribuidores industriales y de este al usuario industrial.

Canal agente/ intermediario o canal 3: del productor o fabricante a los agentes intermediarios y de estos a los usuarios industriales.

Canal agente/ intermediario-Distribuidor industrial o canal 4: del productor a agentes intermediarios, de estos a los distribuidores industriales y de estos a los usuarios industriales.

Figura 15. Fundamentos de marketing



Fuente: elaborado por los autores

Localización

Dentro de la variable de plaza es muy importante comprender lo que es la logística, ya que lo que realmente nos debe de interesar es cumplir con los requerimientos del cliente final. La logística nos ayudará a cumplir con este objetivo, a través del proceso de implementar y controlar un flujo de materia prima, inventario en proceso, productos terminados e información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo de una forma eficiente y lo más económica posible.

El factor de localización de los puntos de venta es una decisión de gran importancia, ya que si es adecuada contribuirá a la elección del comprador.

Los factores que determinan la localización de los puntos de venta se pueden clasificar en los dos grupos:

- Factores que afectan al costo: terrenos, edificios, salarios, transporte, etc.
- Factores que afectan a la demanda: proximidad del mercado, servicios, competidores, etc.

Variable PROMOCIÓN

La promoción es el elemento que sirve para poder informar, persuadir, y recordarles al mercado la existencia de un producto o servicio, a fin de poder influir en los consumidores para su compra.

Venta personal

Es la presentación directa de un producto que el representante de una empresa hace a un comprador potencial. Tiene lugar cara a cara o bien por teléfono, pudiendo dirigirse a un intermediario o al consumidor final.

La publicidad

Es una comunicación masiva e impersonal que paga un patrocinador y en el cual este está claramente identificado. Las formas más conocidas son los anuncios que aparecen en los medios masivos de comunicación (Prensa, radio, televisión, vallas).

La promoción

Es una actividad estimadora de la demanda, cuya finalidad es complementar la publicidad y facilitar la venta personal. La paga el patrocinador y a menudo consiste en un incentivo temporal que estimula la compra. La promoción está dirigida al consumidor. Pero la mayor parte de las veces tiene por objetivo incentivar las fuerzas de ventas de la empresa, u otros miembros del canal de distribución.

Las relaciones públicas

Se refiere a una extensa gama de actividades comunicativas que contribuye a crear actitudes y opiniones positivas respecto a

una organización y sus productos. A diferencia de la publicidad y la venta personal, no incluye un mensaje específico de ventas. Los destinatarios de estas actividades pueden ser los clientes, los accionistas, una dependencia gubernamental, o un grupo de interés especial.

Publicidad no pagada

Es una forma especial de relaciones públicas que incluye noticias o reportajes sobre una organización o sus productos. A semejanza de la publicidad, comunica un mensaje impersonal que llega a la audiencia masiva a través de los medios masivos de comunicación.

Pero varios elementos la distinguen de la publicidad: no se paga, la organización que la recibe no tiene control sobre ella y, como aparece en forma de noticia, su credibilidad es mayor que la publicidad.

Propósitos de la promoción

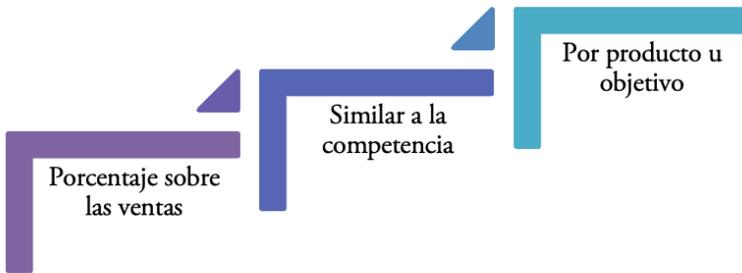
Entre los propósitos de la promoción es difundir información. Permitirles a los compradores potenciales enterarse de la existencia del producto, de su disponibilidad y de su precio. Otra finalidad de la promoción es la persuasión. La competencia tan intensa entre varias industrias, lo mismo que entre empresas de una misma industria, impone una enorme presión a los programas promocionales de los vendedores.

Actualmente existe un gran despliegue de mensajes visuales y no visuales, con la confianza de atraer más compradores y crear mercados a los nuevos productos. Ante la competencia tan intensa por captar la atención del público objetivo, hasta las empresas bien establecidas en el mercado se ven obligadas a recordarles a los consumidores que su marca para que no la olviden.

El presupuesto promocional

Es un tanto difícil establecer el presupuesto promocional, dado a que los propietarios no cuentan con normas confiables para calcular la cantidad a invertir en la publicidad o en la venta personal y cuanto del presupuesto total deben asignar a cada elemento de la mezcla promocional. Es por ello, que en lugar de utilizar un método universal de establecer el presupuesto promocional, hay cuatro métodos comunes de presupuesto promocional:

Figura 16. Métodos de presupuesto promocional



Fuente: elaborado por los autores

Estrategias de la promoción de ventas

Por promoción de ventas se entiende los medios que estimulan la demanda y cuya finalidad es reforzar la publicidad y facilitar la venta personal.

Las técnicas promoción de ventas más utilizada son:

- Cupones
- Valor/descuentos

- Premios
- Exhibiciones en las tiendas
- Concursos
- Muestras gratis
- Movimiento de la mercancía
- Demostraciones en las tiendas
- Incentivos
- Envases reutilizables
- Regalos
- 2 x 1
- Degustaciones

Los fabricantes e intermediarios realizan la promoción de ventas. Las que realizan los fabricantes se dirigen a los intermediarios, usuarios finales, o bien a su propia fuerza de ventas. Los intermediarios la destinan a sus vendedores o a los prospectos situados más abajo en el canal de distribución. La promoción se distingue de la publicidad y la venta personal, pero a menudo se emplean juntas de manera coordinada.

Administración de la promoción de ventas

La promoción ha de incluirse en los planes promocionales de la institución, junto con la publicidad y la venta personal. Esto significa establecer sus objetivos y estrategias, determinar el presupuesto, seleccionar las ideas más idóneas, y evaluar el desempeño de las actividades relacionadas con ellas. Un problema que enfrentan los mercadólogos consiste en que muchas de las técnicas de promoción de ventas son acciones de corta duración y de índole táctica. Por

ejemplo, los cupones, premios, concursos, y otros, tienen por objeto suscitar repuestas inmediatas, y por ello tienden a utilizarse como medida de emergencia para revertir una caída imprevista en las ventas y no como parte integradas de un plan de marketing; cuando supera por más tiempo ya no es promoción sino se transforma en una política de venta; para que sea una promoción no debe sobrepasar el mes de promoción.

Diseño de la investigación para el estudio de mercado

La Investigación consiste en una recogida de información sistematizada y su posterior análisis, que nos ayude en la toma de decisiones

Pasos en el diseño de la investigación:

- 1.- Determinación de objetivos de la investigación
- 2.- Recogida de información (metodología)
 - 2.1.- Determinación de las fuentes de información:
 - Primarias
 - Secundarias
 - 2.2.- Determinación de métodos y técnicas de investigación
 - Cuantitativos (encuestas, panel)
 - Cualitativos (observación, entrevista, grupos)
 - 2.3.- Trabajo de campo
- 3.- Análisis e interpretación de la información
- 4.- Redacción de informe final

Tabla 3. Análisis del entorno

MACROENTORNO	Factores demográfico Factores político-legales Factores económicos Factores socio-culturales Factores tecnológicos
MICROENTORNO	Clientes Competencia Proveedores Productos Sustitutivos Barreras de Entrada

Fuente: elaborado por los autores

Tabla 4. Macroentorno

FACTORES DEMOGRÁFICOS	Población Estructura de la población por sexo, edad, nivel estudios, estado civil... Tendencias Nuevos asentamientos
FACTORES POLÍTICOS-LEGALES	Tendencias políticas Situación política Cambios (privatizaciones, regulaciones...) Regulación legal de las actividades (Normativa) Permisos, autorizaciones
FACTORES ECONÓMICOS	Situación económica actual Inflación Tasa de empleo y desempleo PIB, ingreso per cápita Evolución tipos de interés
FACTORES SOCIO-CULTURALES	Tendencias o modas socio-culturales (ecología, cuidado imagen personal, nuevas tecnologías) Nivel cultural
FACTORES TECNOLÓGICOS	Situación tecnológica actual Evolución tecnológicas

Fuente: elaborado por los autores

Tabla 5. Microentorno

CLIENTES	Número Sexo Edad Profesión Localización Nivel de ingresos Nivel educativo Hábitos de compras Gustos	Número de empresas Localización Tipo de empresa Tamaño Actividades
COMPE- TENCIA	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación - Tamaño de la empresa - Clientes - Características de su servicio (ventajas competitivas) <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de precio - Condiciones de pago - Formas de distribución - Comunicación 	
PROVEE- DORES	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación - Ubicación - Portafolio de productos <ul style="list-style-type: none"> - Plazos de entrega - Condiciones de pago - Forma de distribución - Servicio de postventa - Calidad... 	

Fuente: elaborado por los autores

Tabla 6. Fuentes de Información

PRIMARIAS	Es la fuente documental que se considera material de primera mano, relativo a un fenómeno que se desea investigar o relatar; es decir materia prima que se tiene para realizar un determinado proyecto. Ejemplos: encuestas, análisis de clientes, grupos de discusión...
SECUNDA- RIAS	Informes, estadísticas, estudios, listados, bases de datos, que son realizados por una entidad ajena a la empresa y que está puede utilizar para realizar sus investigaciones de mercado Ejemplos: estadísticas del INEC, informes financieros, informes comerciales, informes técnicos, etc.

Fuente: elaborado por los autores

Tabla 7. Métodos y técnicas de investigación de mercados

MÉTODOS	TÉCNICAS	
CUANTITATIVOS (Métodos estadísticos, buscan principalmente datos de cantidad)	Encuesta	Personal Telefónica Correo Internet (web)
	OTROS (Paneles, estudios ómnibus, test de productos o pruebas, audiencias...)	
CUALITATIVOS (Métodos psicoanalíticos, buscan principalmente opiniones e ideas)	<ul style="list-style-type: none"> - Observación participante - Entrevista en profundidad <li style="padding-left: 20px;">- Grupo de discusión - Otros (Test proyectivos, asociación libre, etc) 	

Fuente: elaborado por los autores

Tamaño de la muestra

En estadística el tamaño de la muestra es el número de sujetos que componen la muestra extraída de una población, necesarios para que los datos obtenidos sean representativos de la población.

Fórmula:

$$n = \left[\frac{z^2 * N * P * Q}{[(e^2 * (N - 1)) + (Z^2) * (P * Q)]} \right]$$

Dónde:

N=	Población
Z=	Nivel de Confianza deseada
P=	Proporción Real estimada de Éxito
Q=	Proporción Real estimada de Fracaso

e=	Error máximo admisible
n=	Tamaño de la muestra

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

Z: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%. Los valores de Z se obtienen de la tabla de la distribución normal estándar.

Los valores de Z más utilizados y sus niveles de confianza son:

Valor de Z	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2,24	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	97,5%	99%

(Por tanto si pretendemos obtener un nivel de confianza del 95% necesitamos poner en la fórmula $Z=1,96$)

e: es el error muestral deseado, en tanto por ciento. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella. Ejemplos:

Ejemplo: si los resultados de una encuesta dicen que 100 personas comprarían un producto y tenemos un error muestral del 5% comprarán entre 95 y 105 personas.

p: proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

Altos niveles de confianza y bajo margen de error no significan que la encuesta sea de mayor confianza o esté más libre de error necesariamente; antes es preciso minimizar la principal fuente de error que tiene lugar en la recogida de datos.

Procedimiento de muestreo

Probabilísticos: se conoce la probabilidad de que un elemento de la población integre la muestra.

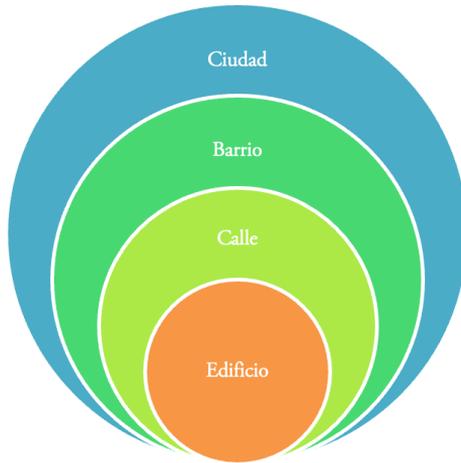
Muestreo aleatorio simple: los elementos se seleccionan al azar partiendo de una lista numerada de la población.

Muestreo sistemático: los elementos se seleccionan mediante un intervalo fijo, tomando el primer elemento al azar.

Muestreo estratificado: se divide la población en grupos homogéneos (estratos). El reparto de la muestra en los estratos se denomina afijación y cada elemento se elige por muestreo aleatorio simple o sistemático.

Muestreo por conglomerados: se divide la población en grupos heterogéneos (conglomerados) que no van a estar todos representados. La elección de las unidades se realiza por etapas sucesivas en cada grupo y se eligen todas las pertenecientes al último conglomerado.

Figura 17. Muestreo por conglomerados



Fuente: elaborado por los autores

Semi probabilísticos: incorpora algún aspecto probabilístico pero no se mantienen en todo el proceso.

Muestreo por rutas aleatorias (random route): los elementos se seleccionan en una ruta comenzando desde un punto elegido al azar dentro de un área geográfica: edificio, escalera, planta, puerta y miembro de la unidad familiar (tablas de números aleatorios).

No probabilísticos: no se puede calcular el error muestral, reducen considerablemente los costes del estudio.

Muestreo de conveniencia: el investigador selecciona los elementos de la muestra según su comodidad.

Muestreo por juicios: el investigador selecciona los elementos según su juicio, incluyendo aquellos que considera relevantes.

Muestreo por cuotas: la población se divide en grupos según las características que el investigador considere relevantes. El entrevistador debe cumplir la cuota fijada.

Muestreo en bola de nieve: se elige un grupo inicial de personas que tengan características de interés y cada una de ellas identifica otras con los mismos elementos.

3. Estudio Técnico

Comprende todo aquello que tiene relación con el funcionamiento y operatividad del proyecto, donde se verifica la posibilidad técnica de fabricar el producto o prestar el servicio

Permite determinar si es posible lograr elaborar o vender el producto o servicio con la calidad, cantidad y costo requerido. Debemos tener en cuenta:

- Análisis y localización del proyecto
- Análisis y determinación del tamaño del proyecto
- Determinación del flujo de proceso de producción (Ingeniería del Proyecto)

Análisis y localización del proyecto

La Macro Localización. Corresponde a la selección de una zona geográfica que brinde las mejores garantías desde los puntos de vista financiero y comercial.

La Micro Localización. Selección de un sitio específico dentro del área geográfica donde se establecerá el domicilio comercial del proyecto o empresa.

Fuerzas localizacionales de la macro-localización.

Son las variables que deben ser consideradas para la determinación de la macro-localización.

Se jerarquizan de la siguiente forma:

a) Factores Geográficos.

- Condiciones específicas del clima.
- Rango de humedad.
- Intensidad y época de lluvia.
- Fenómenos naturales – inundaciones.

b) Actividades Económicas de la Zona.

- Actividad de comercio.
- Ubicación de consumidores.
- Ubicación de proveedores de materia prima.

c) Infraestructura y Servicios.

- Vías de comunicación.
- Transporte aéreo.
- Transporte marítimo y fluvial.
- Transporte por carretera.
- Tarifas y calidad del servicio.
- Servicio eléctrico
- Servicio telecomunicaciones
- Servicio básicos

d) Factores sociales y características de la población.

- Población económicamente activa.
- Disponibilidad de mano de obra.
- Orden público.
- Seguridad.
- Actitud de la comunidad.

e) Normas, reglamentos e incentivos.

- Incentivos tributarios y financieros.
- Normas relativas al uso de la propiedad.
- Permiso y uso de suelos.
- Permiso para la construcción y operación de plantas industriales y su ubicación.
- Planes de desarrollo urbano.

f) Actividades económicas de la zona.

- Perspectivas de desarrollo económico de la zona.
- Edificaciones y obras civiles.
- Actividades de comercio (ofertas principales)

g) Disponibilidad y costos de recursos

- Disponibilidad y costos de terrenos
- Topografía
- Consideraciones ecológicas

Fuerzas localizacionales de la micro-localización.

Consecuencias del proceso técnico.

- Efectos de proceso sobre el medio ambiente.
- Olor, ruido, humo, polvo.
- Disponibilidad final de desperdicios.
- Proceso de incineración.
- Desperdicios líquidos.

Actividad económica y servicios sociales.

- Actividades de comercio.
- Servicio de policía.
- Servicio de bomberos.
- Servicios públicos (Energía, agua, combustibles, comunicaciones)
- Calidad del servicio y tarifas.

Características de la población.

- Disponibilidad de mano de obra.
- Mano de obra capacitada.
- Actitud de los vecinos.

Indicadores económicos.

- Costos de terrenos.
- Costos de servicios.
- Disponibilidad de terrenos.

Actividad

Realizar la matriz de ubicación de macro localización, utilizar el método cualitativo por puntos:

Método cualitativo por puntos

- A. Conforme un comité para la aplicación de este método.
- B. Identifique y elabore una lista con todos los factores que tienen alguna incidencia en la localización de su proyecto
- C. Determine la importancia relativa que tiene cada factor para el proyecto y de acuerdo con esto asígnele un peso expresado en porcentaje. La suma de los pesos de todos los factores debe ser igual a 100%, o lo que es lo mismo a uno (1).
- D. Seleccione una escala común a todos los factores (por ejemplo de 0 a 10 ó de 0 a 100).
- E. Determine los grados de cada factor. Por ejemplo:
 - Existe la mano de obra, en las cantidades y calidades requeridas.
 - Existe suficiente mano de obra, pero no tiene la experiencia ni la calidad requerida.
 - Se encuentra sólo una parte de la mano de obra requerida.
 - Debe conseguirse la mano de obra en otras localidades.

- F. Asígnale valor relativo a cada grado de acuerdo con la escala seleccionada en el paso 4, de tal manera que el grado más ventajoso se le asigne el mayor puntaje
- G. Identifique y enliste las diferentes alternativas de localización o sitios potenciales que se tengan.
- H. Tome el primer factor y analice las ventajas y desventajas que presenta en cada una de las alternativas de localización; de acuerdo con esto otorgue una calificación para cada sitio. Esta calificación deberá estar acorde con la escala seleccionada y corresponder al puntaje que se ha asignado al grado escogido. Repita este mismo análisis con los demás factores enlistados.
- I. Multiplique la calificación otorgada por el peso asignado, de esta manera obtendrá la calificación ponderada para cada sitio.
- J. Sume las calificaciones ponderadas para cada sitio o alternativa de localización.
- K. Determine en orden de prioridades las diferentes alternativas de localización, teniendo en cuenta que el sitio a elegir será aquel que obtenga la mayor puntuación.

Tabla 8. Matriz de métodos cualitativo por puntos

Factores relevantes	Peso asignado	ALTERNATIVAS DE LOCALIZACIÓN					
		A		B		C	
		Calificación Esc:0-100	Calificación Ponderada	Calificación Esc:0-100	Calificación Ponderada	Calificación Esc:0-100	Calificación Ponderada
Costo transporte de insumos							
Costo transporte de productos							
Disponibilidad de mano de obra							
Disponibilidad materia prima							
Costo de vida							
Tarifas servicios públicos							
Facilidades de comunicación							
Disponibilidad de agua							
Espacio disponible para expansión							
Costo arrendamiento							
Posibilidades de deshacerse de desechos							
Actitud de los vecinos frente al proyecto							
TOTAL	1.00		S		S		S

Ejemplo:

Análisis de Macro-Localización

Factores	Peso asignado	OPCIÓN 1		OPCIÓN 2		OPCIÓN 3	
		Calificación Escala 0-10	Calificación ponderada	Calificación Escala 0-10	Calificación ponderada	Calificación Escala 0-10	Calificación ponderada
ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE LA ZONA.							
Ubicación de los clientes.	0,25	10,00	2,50	2,00	0,50	2,00	0,50
Ubicación de materia prima.	0,05	9,00	0,45	5,00	0,25	9,00	0,45
INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS.							
Servicios públicos.	0,02	8,00	0,16	6,00	0,12	8,00	0,16
Servicio de suministro de combustible.	0,30	9,00	2,70	9,00	2,70	9,00	2,70
Servicio de comunicaciones.	0,02	8,00	0,16	8,00	0,16	9,00	0,18
FACTORES SOCIALES Y CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN.							
Población económicamente activa	0,02	8,00	0,16	3,00	0,06	9,00	0,18
Disponibilidad de mano de obra.	0,02	10,00	0,20	6,00	0,12	8,00	0,16
Orden público.	0,20	7,00	1,40	4,00	0,80	4,00	0,80
Seguridad.	0,10	7,00	0,70	4,00	0,40	6,00	0,60
Actitud de la comunidad.	0,02	4,00	0,08	2,00	0,04	4,00	0,08
TOTALES	1,00		8,51		5,15		5,81

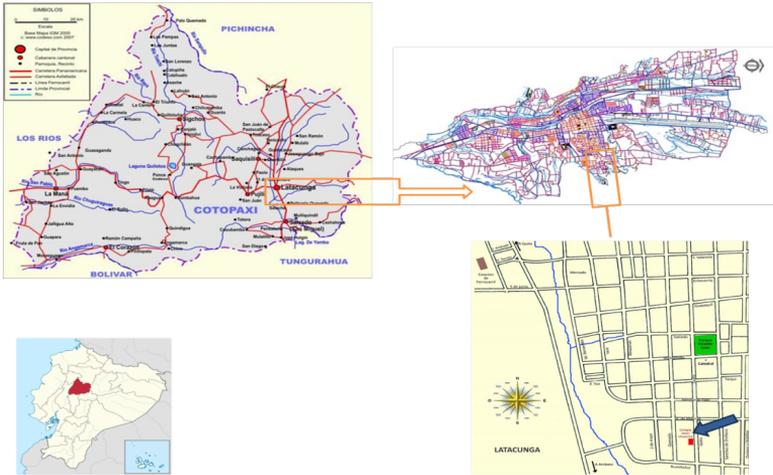
La opción 1 es la que mejor cumple las condiciones de macro localización

Análisis de Micro-localización

Factores	Peso asignado	Sector 1		Sector 2		Sector 3	
		Calificación Escala 0-10	Calificación ponderada	Calificación Escala 0-10	Calificación ponderada	Calificación Escala 0-10	Calificación ponderada
CONSECUENCIAS DEL PROCESO TÉCNICO							
Disponibilidad final.	0,05	10,00	0,50	2,00	0,10	2,00	0,10
Proceso de incineración.	0,25	10,00	2,50	5,00	1,25	2,00	0,50
ACTIVIDAD ECONÓMICA Y SERVICIOS SOCIALES							
Servicio públicos.	0,10	7,00	0,70	9,00	0,90	10,00	1,00
Calidad de servicio y tarifas	0,10	10,00	1,00	10,00	1,00	10,00	1,00
Servicio de seguridad.	0,10	7,00	0,70	6,00	0,60	9,00	0,90
CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN.							
Disponibilidad de mano de obra.	0,02	9,00	0,18	10,00	0,20	9,00	0,18
Mano de obra capacitada.	0,02	10,00	0,20	9,00	0,18	8,00	0,16
Actitud de los vecinos.	0,20	10,00	2,00	4,00	0,80	2,00	0,40
INDICADORES ECONÓMICOS							
Costos de arrendamiento de terrenos.	0,16	10,00	1,60	10,00	1,60	10,00	1,60
TOTALES	1,00		9,38		6,63		5,84

El sector 1 es la que mejor cumple las condiciones de micro localización

Figura 18. Localización del Proyecto



Fuente: Documento en línea consultado en <http://> (07/12/2015)

Tamaño del proyecto

El tamaño del proyecto o de la idea de negocios, está relacionado con la capacidad de la producción en el sentido empresarial. La capacidad se define como:

“La cantidad de producción que un sistema es capaz de lograr durante un período específico de tiempo” (Chase, Aquilano y Jacobs, 2000, p.262).

Se distinguen tres capacidades dentro de una organización:

- Capacidad de diseño
- Capacidad del sistema
- Capacidad real.
-

Figura 19. Capacidad de la organización



Fuente: Tapia (2015) a partir de Sanclemente (2014)

Capacidad de diseño

Se refiere a la máxima tasa de producción que puede ser alcanzada con base en las especificaciones técnicas de quien lo diseñó y construyó la planta, equipo o maquinaria, se expresa en el cien por ciento de las unidades a elaborar por unidad de tiempo.

Esta capacidad es teórica en la práctica no se puede realizar.

$$\text{Capacidad Diseñada} = \frac{\text{Número } d \text{ operarios} \times \text{Número } d \text{ turnos} \times \text{Número } d \text{ días laborados}}{\text{Tiempo } s \text{ tan dar promedio}}$$

Tiempo estándar. Es el considerado como base para calcular la producción por ciclo, hora, o turno de alguna máquina o una persona y en este deben considerarse todos los tiempos que afectan al ciclo de producción como:

- Experiencia
- Fatiga del operador
- Cambios de materiales
- Acciones de operador como tomar agua, ir al baño, etc.

Capacidad efectiva

Es la máxima tasa de producción bajo condiciones normales de trabajo. Normalmente la capacidad efectiva se encuentra en un 85% a un 88% de la capacidad de diseñada; esto ocurre porque en un turno de trabajo, en la práctica las ocho horas de trabajo no son todas productivas.

$$\text{Capacidad Efectiva} = \frac{(\text{Total horas laboradas / semana}) - (\text{Número d horas improductivas programadas / semana})}{\text{Tiempo s tan dar promedio}}$$

Capacidad Real

Es la tasa de producción real de la maquinaria, planta o centro de trabajo en un determinado lapso de tiempo. La capacidad real es menor que la capacidad efectiva, ya que existen unos imprevistos.

Esto imprevistos normalmente son: Falta de energía, daño de la maquinaria, mala planeación entre otros.

$$\text{Capacidad real} = \frac{(\text{Total horas laboradas / semana}) - (\text{Número d horas improductivas programadas / semana}) - (\text{Número d horas imprevistos / semana})}{\text{Tiempo s tan dar promedio}}$$

Ingeniería del Proyecto

La mejor combinación de los recursos se obtiene mediante el análisis del proceso, para lo cual existen técnicas basadas en esquemas o diagramas gráficos, en los cuales se indica la secuencia, precedencia, puntos críticos del proceso, niveles de ensamblaje, etc.

Tipo de diagramación

- Diagramación total
- Diagramación por procedimientos
- Diagrama de procesos o actividades

Diagrama total

Muestra la estructura funcional (organigrama de una empresa, sus divisiones o departamentos; señala funciones de línea y delimita responsabilidades del personal de cada unidad)

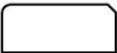
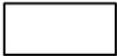
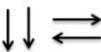
Diagrama de procedimiento

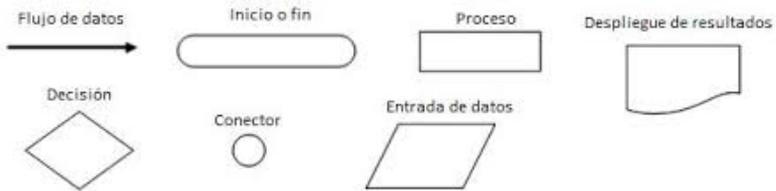
Un diagrama de procedimiento o llamado también de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso.

El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial

ente ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de bucles repetitivos, el número de pasos del proceso, las operaciones de interdepartamentales, facilita también la selección de indicadores de proceso

Figura 20. Simbología para elaboración de diagrama

SIMBOLOGIA	PSEUDOCODIGO	FUNCION
	Inicio o Fin	Se utiliza para empezar y terminar un programa
	Conocer o pedir	Utilizar para pedir datos por teclado estos pueden ser números, textos o datos alfanuméricos
	Evaluar o Asignación	Sirve para evaluar operaciones aritméticas como formular y también para asignar.
	Preguntas de decisión	Sirve para hacer decisiones.
	Imprimir	Imprime el Resultado
	Flechas de Dirección	Sirven para guardar la dirección del flujo del programa

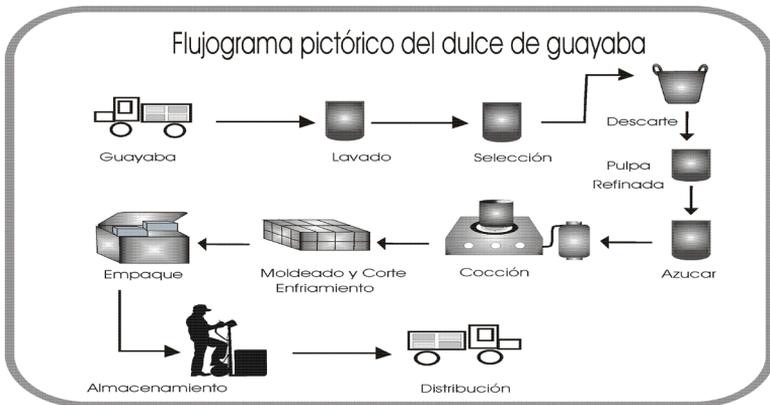


Fuente: elaborado por los autores

Diagrama de procesos o actividades

Describe la división o fraccionamiento de las estructura de la unidad organizacional determina, que ejecuta cada persona del departamento al cual pertenece y sirve para determinar el tiempo u horas/hombre necesarias para terminar un trabajo.

Figura 21. Diagrama de procesos



Fuente: elaborado por los autores

1. Estudio Organizativo

El estudio organizacional tiene como fin determinar la capacidad operativa de la organización y definir la estructura de la organización para el manejo de las etapas de inversión, operación y mantenimiento. Es decir, para cada proyecto se deberá determinar la estructura organizacional acorde con los requerimientos que exija la ejecución del proyecto y la futura operación.

La Organización es un proceso de la administración encargado de crear la estructura orgánica, establecer los niveles

de autoridad y responsabilidad y la forma como se realizan las funciones administrativas, sus actividades, deberes, y atribuciones en correspondencia con los fines trazados

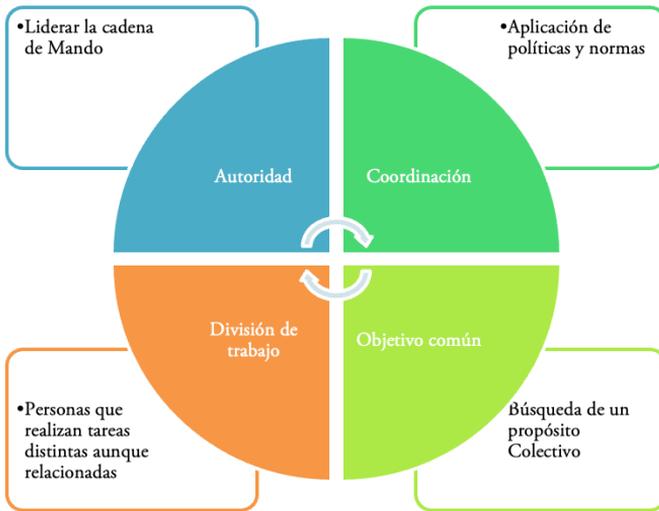
La organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada, consiste en dividir y relacionar el trabajo para alcanzar las metas fijadas: establecer la estructura organizacional, delinear las relaciones o líneas de enlace que faciliten la coordinación, crear las descripciones de cada puesto, indicando atribuciones, relaciones, responsabilidades y autoridad, y fijar requerimientos o cualidades requeridas del personal para cada puesto.

La organización consiste en dividir y relacionar el trabajo para alcanzar las metas fijadas.

La organización es el proceso de disponer y destinar al trabajo la autoridad y los recursos en una forma tal que pueden lograr los objetivos organizacionales de manera eficiente.

Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos, con el propósito de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados

Figura 22. Características de la Organización como sistema



Fuente: elaborado por los autores

Objetivos de la organización

1. Establecer los departamentos o áreas funcionales especializadas de la empresa.
2. Definir jerarquías, las que determinan el grado de autoridad y las responsabilidades inherentes a cada nivel de la empresa.
3. Definir qué labor debe desempeñar cada uno de los miembros de la organización mediante la elaboración de descripciones y perfiles de puestos.

4.

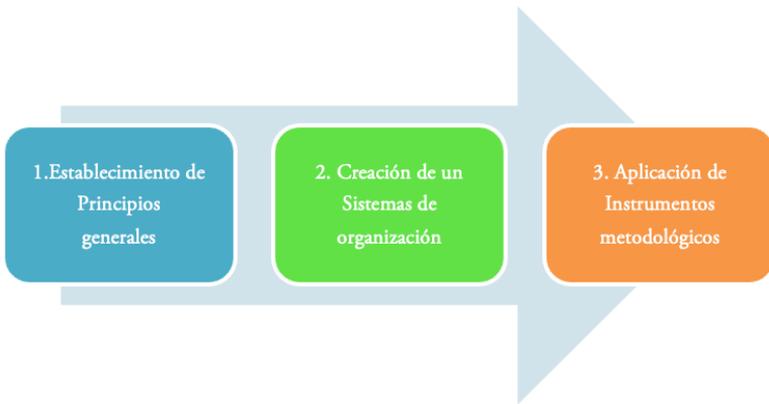
La organización como función administrativa

La organización es la segunda fase del proceso administrativo. A través de ella el sistema establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento.

Define la distribución de funciones y actividades inherentes al plan.

Articula los recursos y designa responsabilidades a los miembros del sistema.

Figura 23. Procedimiento para estructurar una organización



Fuente: elaborado por los autores

Diseño organizacional

El Diseño Organizacional, determina la estructura organizacional más adecuada al ambiente, estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización.

Los dos extremos del diseño organizacional son los diseños mecanicistas y diseños orgánicos.

Diseño mecanicista

El ejemplo clásico es la burocracia, con autoridad centralizada, muchas normas y procedimientos, amplitud administrativa estrecha y minuciosa división del trabajo.

Las desventajas:

- Visión estrecha por la excesiva división y especialización del trabajo.
- Falta de iniciativa de las personas
- Excesivo papeleo
- Énfasis en los cargos antes que las personas

Diseño orgánico

La autoridad es descentralizada, pocas normas y procedimientos, amplitud administrativa amplia y poca división del trabajo.

Las características son:

- Capacidad de aprender y adaptarse a los cambios.
- Flexibilidad en la estructura organizacional y pocos niveles
- Se valora la innovación y creatividad
- Énfasis en las personas y se valora la capacitación y conocimiento.

Aunque el detalle funcional de la estructura organizacional para la ejecución es un asunto más para ser considerado por el GP

en la fase de inversión; será necesario que el proyectista considere las implicaciones económicas que dicha organización tendrá en las inversiones del flujo de caja del proyecto. De otro lado se deberá simular en forma detallada la organización administrativa para cuando el proyecto entre en operación. De ahí se deberán desprender los gastos e inversiones asociados a la operación, los cuales afectarán, igualmente, el flujo de caja del proyecto. Son varias las teorías en las cuales se basa el diseño organizacional: La teoría clásica de la organización, por ejemplo, se basa en los principios de la organización propuestos por Henri Fayol, los cuales se refieren a:

El principio de la división del trabajo para lograr la especialización; el principio de la unidad de dirección que postula la agrupación de actividades que tengan el mismo objetivo bajo la dirección de un solo administrador; ü el principio de la centralización, que establece el equilibrio entre centralización y descentralización y ü el principio de la autoridad y responsabilidad. Por otra parte, la teoría de la organización burocrática de Max Weber, señala que la organización debe adoptar ciertas estrategias de diseño para racionalizar las actividades colectivas. Entre estas se destacan la división del trabajo, la coordinación de las tareas y la delegación de autoridad y el manejo impersonal y formalista del funcionario La tendencia actual, sin embargo, es que el diseño organizacional se haga de acuerdo con las circunstancias.

Objetivos del Estudio Organizacional

Específicamente, el objetivo del estudio organizacional es determinar la Estructura Organizacional Administrativa óptima y los planes de trabajo administrativos con la cual operara el proyecto una vez este se ponga en funcionamiento. Del estudio anterior, se deben determinar los requerimientos de recursos humanos, de

locación, muebles y enseres, equipos, tecnología y financieros para atender los procesos administrativos

Proceso para el Estudio Organizacional

Para el diseño de la Estructura Organizacional se siguen los siguientes pasos:

1. Defina los objetivos generales de la empresa; debe existir concordancia entre la estructura organizacional y los objetivos.
2. Elabore un listado de actividades administrativas necesarias para el logro de los objetivos.
3. Defina cuál de estas actividades se subcontratará y cuales se harán de manera directa.
4. Para las actividades que se atenderán directamente, agrupe las tareas y actividades relacionadas o afines en subsistemas.
5. Identificar las funciones específicas que debe cumplir cada subsistema.
6. Identificar las necesidades de Recurso Humano de cada subsistema.
7. Expresar los subsistemas en unidades administrativas o grupos de trabajo.
8. Asignar funciones y definir cargos para cada unidad administrativa o grupo de trabajo.

Elaboración del Organigrama.

Descripción de las funciones de cada cargo. El diseño de la estructura organizacional depende de criterios y principios administrativos los cuales no son generalizables a todos los proyectos.

Los principios administrativos de la división del trabajo, unidad de mando, tramo de control, la departamentalización, y la delegación de funciones deben aplicarse al momento de definir la estructura; además se deben tener en cuenta factores particulares de cada proyecto, como: las relaciones con Clientes y Proveedores –cuantificaciones de las operaciones-; el tipo de tecnología administrativa que se quiere adoptar; la logística necesaria particular de cada proyecto; la externalización de algunas tareas (Contabilidad, cartera, ventas, etc.) y la complejidad de las tareas administrativas propias del negocio. Los modelos administrativos que exhibe la competencia o de empresas con similares características a las del proyecto en el exterior pueden emplearse como base de este estudio, para luego, en función de las ventajas comparativas que posea el proyecto, definir la estructura administrativa de éste. Estructura administrativa De esta forma, la Estructura Administrativa se refiere a la forma como se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre los gerentes entre si y así mismo entre los empleados. Dependiendo del negocio, tamaño y otros factores particulares de cada proyecto la solución organizacional puede llegar ir desde la más sencilla como es una solución Adhocratica hasta la más compleja una solución Burocrática De cualquier forma existen diferentes formas de agrupar empleados, jefes, medios y tareas; a continuación relacionamos tres de uso recurrente; aunque hay que observar que cada proyecto (empresa) deberá definir su propia organización de acuerdo a los requerimientos. La estructura funcional agrupa los diferentes elementos de la organización de acuerdo a su especialidad funcional.

- **Ventajas:** Produce economías de escala, reduce la duplicación de personal y equipo y hace que los empleados se sientan cómodos y satisfechos porque les permite hablar el mismo idioma con sus compañeros.
- **Desventajas:** En muchas ocasiones la organización pierde vista sus objetivos. Estructura divisional

En este caso el diseño está compuesto por divisiones autónomas, partiendo de la departamentalización por productos. Cada división suele ser autónoma y tiene un gerente de división responsable del desempeño con total autoridad.

- **Ventaja:** Los gerentes de división tienen plena responsabilidad de un producto o servicio; así los directivos de la central se pueden ocupar de la planeación estratégica y de largo plazo del negocio en su conjunto.
- **Desventaja:** Duplica las actividades recursos funciones aumenta costos y disminuye su eficiencia.

Estructura Matricial.—Es la combinación de las dos estructuras anteriores, la característica singular es que los empleados cuando menos tienen dos jefes: el gerente de departamento funcional y los gerentes de proyecto.

- **Ventaja:** Facilita la coordinación de un conjunto de muchos proyectos complejos e independientes; al mismo tiempo que conserva los ahorros que resultan del agrupamiento de la agrupación de los especialistas funcionales.
- **Desventaja:** Genera confusión entre los empleados al verse sometidos a dos autoridades simultaneas; además genera luchas de poder cuando no se atiende el principio de mando consideraciones generales.

En la definición de la estructura administrativa, la empresa tendrá previamente que formular los objetivos de la organización, los cuales, para ser alcanzados, requieren el uso eficiente de los recursos humanos, financieros y técnicos con que contará el proyecto una vez implementado. Para lograr una instrumentalización en la persecución de los objetivos propuestos para el proyecto, la empresa, a través del componente administrativo de la organización, deberá lograr la integración eficiente de tres elementos básicos en la gestión del proyecto: las unidades administrativas; los recursos humanos, materiales y financieros, y los planes de trabajo. Se entiende por unidades administrativas las diferentes áreas operativas con que contará el proyecto, cada una de las cuales posee mecanismos de control, tareas y responsabilidades. Por su parte, los recursos humanos, materiales y financieros son los que permiten que las unidades administrativas desempeñen las obligaciones asignadas por medio de los planes de trabajo. A través de los planes de trabajo se describe el proceso administrativo propiamente dicho. La empresa, por medio de los planes de trabajo, deberá resumir la forma como se desarrollarán las diferentes tareas de las unidades.

Productos Derivados

Los efectos económicos de la estructura organizativa se manifiestan tanto en las inversiones como en los costos de operación. Las primeras se determinarán por el tamaño de la infraestructura física requerida para oficinas, salas de espera, etcétera y por los requerimientos de equipamiento. Los costos de operación, por otra parte, dependerán de los procedimientos administrativos, planta de personal y otros. El costo de la mano de obra constituye uno de los principales ítems de los costos de operación. La magnitud del mismo dependerá de la especialización del personal requerido, el grado de automatización del proceso, de la situación del mercado laboral, de

las leyes laborales, del número de turnos requeridos, etcétera.

Toda estructura se puede definir en términos de su tamaño, tecnología administrativa y complejidad de la operación. Conociendo esto se podrá estimar el dimensionamiento físico requerido para la operación, las necesidades de equipamiento de las oficinas, las características del recurso humano que desempeñara las funciones y los requerimientos de materiales, entre otras cosas. La cuantificación de estos elementos en términos monetarios y su proyección en el tiempo son los objetivos que busca el estudio organizacional. El cálculo de la remuneración deberá basarse en los precios actuales de mercado y sus variaciones futuras. Para su cálculo deberá considerarse no el ingreso que percibirá el trabajador, sino el costo que significara para la empresa, que incluye, además del sueldo, los adicionales por ley, como: prestaciones, vacaciones entre otros, además de los bonos de alimentación y movilización, bonificaciones, horas extras, etcétera. Se deberá informar en el caso del personal de planta las horas por año a trabajar, el jornal nominal, los premios y beneficios establecidos, y para el resto del personal se indicaran los sueldos mensuales y cargas sociales. Es imprescindible que el análisis organizacional guarde una correlación con las demás variables del proyecto. Por ejemplo, en el dimensionamiento de espacios se deberá trabajar en conjunto con el equipo técnico para que éste pueda incorporar los requerimientos de materiales en su estudio. Otro ejemplo se puede ver en la determinación de los requerimientos de personal de las áreas comercial y administrativa el cual deberá estar relacionado con el estudio de mercado-canales de distribución, fuerza de ventas, y demás-.

Estudio Legal

Las actividades sociales-económicas del hombre requieren normas que regulen las normas de comportamiento de sus

miembros. Todas las actividades empresariales, incluyendo los proyectos, se encuentran sometidas a ordenamientos jurídicos que regulan el marco legal en el cual los agentes económicos se deben desenvolver. El estudio de factibilidad de un proyecto de inversión no debe ignorar las normas y leyes bajo las cuales se regulan las actividades del proyecto tanto en su etapa de ejecución; como en su etapa de operación. Ningún proyecto, por muy rentable que sea, podrá llevarse a cabo si no se encuadra en el marco legal constituido.

Objetivos del Estudio Legal

El objetivo del estudio legal es determinar las implicaciones técnicas y económicas que se deriven de la normativa legal que regula la instalación y operación del proyecto.

Viabilidad Legal

A través del estudio de viabilidad legal, usualmente realizado por un especialista, se busca determinar la existencia de normas o regulaciones legales que impidan la ejecución u operación del proyecto. De esta forma los asuntos legales son pertinentes para recoger informaciones económicas derivadas del marco normativo que impactan el flujo de caja del proyecto; por consiguiente su rendimientos financieros y viabilidad financiera.

Costos Relacionados con los Asuntos Legales

Aunque los costos relacionados con asuntos legales son particulares para cada proyecto; los más recurrentes tienen que ver con los gastos de constitución y la carga impositiva a la cual estará sometida la futura empresa.

Gastos de constitución

Uno de los aspectos que deben tenerse en cuenta al momento de evaluar la parte legal son los gastos de constitución de la empresa. Para la determinación de estos gastos se deberá tener en cuenta las distintas alternativas de organización legal de la empresa. Entre las formas legales más representativas de la organización empresarial en países de economía privada o mixta, como el nuestro, se pueden distinguir: la propiedad particular, la sociedad de personas de responsabilidad limitada, la sociedad anónima y la organización corporativa comunitaria. Relación de aspectos legales que eventualmente podrían generar costos en la fase de constitución.

Los impuestos a los cuales estará sometida la empresa pueden ser de tres tipos:

- ***Impuestos Nacionales:*** como el impuesto sobre las ganancias, Impuesto de Valor Agregado (IVA) e Impuestos especiales, como por ejemplo: impuesto a consumos especiales (ICE); estos últimos son temporales y se imponen de acuerdo a circunstancias especiales.
- ***Impuestos Municipales:*** son los que están asociados con la municipalidad donde está ubicado el negocio o la empresa. Por ejemplo: el impuesto de industria y comercio; impuesto predial, entre otros. Para cada caso en particular será necesario investigar los impuestos a los cuales estará sometido el proyecto específico. Relación de aspectos legales que eventualmente podrían generar costos durante la operación: Impuesto de Industria y Comercio; Registro Mercantil; Licencia Sanitaria; Licencia de Bomberos; Licencia Ambiental; Licencia de Funcionamiento; Otros

6. Estudio Financiero

El estudio financiero tiene como finalidad el cálculo de las cuentas financieras entre ellas: El capital de trabajo, depreciaciones de los activos, amortizaciones, entre otros; es decir, define la estructura financiera del proyecto.

Clasificación de las Cuentas del Proyecto

Es factible obtener información sobre los ingresos y egresos del proyecto cuando estas se clasifican y se ordenan de forma sistemática, a fin de obtener una base sólida para la evaluación financiera del proyecto

Tabla 9. Clasificación de las Cuentas del Proyecto

Egresos	Inversiones	Activos fijos
		Capital de trabajo
		Pre operativos
	Costos	Costos fijos
		Costos variables
	Gastos	Gastos de ventas
		Gastos administrativos
Ingresos	Por venta de bienes o servicios	
	Por venta de activos	
	Por valor de desecho	

Inversiones del proyecto

Se podría entender a las inversiones como aquellas erogaciones de valores monetarios que permitan sostener el proyecto a través de la adquisición de activos y capital de trabajo para el normal

funcionamiento de la actividad económica en sus etapas de producción o comercialización de los bienes o servicios.

Las inversiones pueden clasificarse en:

Figura 24. Clasificación de inversiones



Fuente: elaborado por los autores

7. Estudio Económico

Diferencia entre Estudio Económico y Financiero

Estudio Financiero

Determinación de la solvencia y liquidez que tiene la empresa para hacer frente a las obligaciones de corto y largo plazo.

(Ratios Financieros, Fuentes de Financiación, Rentabilidad Financiera)

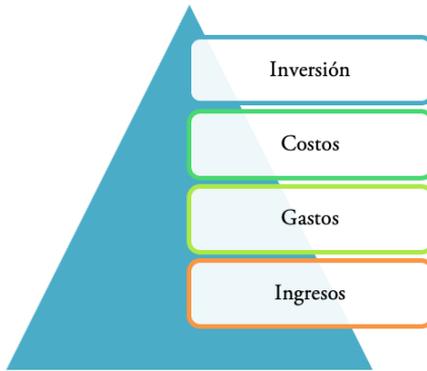
Estudio Económico

Análisis de la empresa a partir del estado de pérdidas y ganancias, para determinar la rentabilidad, la productividad y crecimiento empresarial.

(Ratios Económicos, Punto de Equilibrio, Rentabilidad Económica-VAN- TIR)

El estudio económico permite determinar el capital de inversión e identificar la viabilidad de un proyecto. Un estudio que sólo se base en el aspecto económico, será incompleto y por tanto, su viabilidad no será fiable.

Figura 25. Variables del Estudio Económico



Fuente: elaborado por los autores



Fuente: elaborado por los autores

Inversiones en Activos Fijos. Son aquellas destinadas a recursos de tipo **tangible**, y se obtendrán beneficios económicos a largo plazo. Ejemplo: Edificios, terrenos, maquinaria, mobiliario; a medida que se deterioren se deprecian.

Inversiones en Activos Diferidos. Son aquellas destinadas a recursos de tipo **intangibles**; son pagos por anticipado de los cuales se esperan consumir algún bien o servicio en el futuro. Ejemplo: Estudios, gastos de instalación, gastos legales, a medida que se consumen se amortizan.

Inversiones en Capital de trabajo o activos circulantes. Se trata de determinar los recursos necesarios para poner en funcionamiento el proyecto (materias primas, mano de obra, etc).

Tabla 10. Matriz de Inversiones

INVERSIÓN	Período 0	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4
Activos Fijos					
Terreno					
Edificio					
Vehículos					
Maquinaria					
Equipo de computo					
Muebles y enseres					
Software					
<i>Subtotal Activos Fijos</i>					
Activos Diferidos					
Gastos de constitución					
Gastos de instalación					
Estudios					
Patentes					
<i>Subtotal Activos Diferidos</i>					
Capital de Trabajo					
Capital de Trabajo					
INVERSIÓN TOTAL					

Costos.- El costo hace referencia al conjunto de erogaciones en que se incurre para producir un bien o servicio, como es la materia prima, insumos, mano de obra energía para mover máquinas, etc.

El costo incluye todo elemento y erogación que terminan haciendo parte del producto final o servicio prestado de forma directa.

El costo es el precio de un activo.

Costos.- Los Costos están relacionados con la producción o consecución del producto del proyecto; pueden ser directos, cuando se pueden asociar directamente al producto o indirectos cuando dicha asociación no es evidente.

De otro lado, pueden ser variables cuando su valor depende de la cantidad o fijos cuando su valor es independiente de la cantidad producida.

Los ítems más comunes para considerar bajo la esta categoría son:

- Materiales e insumos (costos variables)
- Mano de obra directa (costos variables)
- Costos generales de fabricación (costos fijos)
- La Depreciación se clasifica como un Costo.

Gastos.- Por gasto se entiende el conjunto de erogaciones destinadas a la distribución o venta del producto, y a la administración e incluso al mantenimiento de la planta física de la empresa.

En el gasto se pueden clasificar aquellas erogaciones que no se pueden identificar de forma directa en el producto final porque no participó en su construcción.

Un gasto es un pago en curso

Los gastos hacen referencia a los egresos necesarios para operar el negocio, los conceptos más comunes:

- Gastos generales de administración

- Gastos generales de ventas
- Gastos generales de distribución
- Amortización de gastos pre-operativos.

Diferencia entre Costos y Gastos

- El gasto es la erogación de la que no esperamos obtener un ingreso futuro, y el costo es una erogación de la que sí se espera un ingreso futuro.
- El costo tiene que ver con los activos, mientras que el gasto se relaciona con los pagos que se realizan a cambio de servicios.
- Los objetos físicos o materiales tienen costo, mientras que los servicios representan gastos.
- De los gastos no se espera generar ingresos, pero del costo de un producto sí.

Figura 27. Diferencia entre Costos y Gastos

COSTOS	GASTOS
<p>Forman parte del proceso de producción o de servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Materia Prima - Mercadería - Mano de Obra Directa - Arrendamiento de la planta - Material de consumo o insumo - Depreciación de maquinaria y equipos 	<p>No forman parte de la producción o de servicios, pero sí de la administración del negocio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sueldos de personal administrativo y de ventas - Arrendamiento de oficina - Publicidad - Transporte - Depreciación de muebles de oficina

Fuente: elaborado por los autores

Clasificación de los costos

De acuerdo a su naturaleza

(MP) Materia Prima.- Forma la mayor parte del costo, es importante como parámetro de medición y control de la variación.

(MO) Mano de obra.- Es elemento indispensable en la producción, y es el segundo más importante del costo.

(CIF) Costos Indirectos de fabricación.- Es el que se conforma por los pagos y causaciones de los anteriores

Figura 28. De acuerdo con el volumen de producción



Fuente: elaborado por los autores

Costos Variables

Se llaman **Variables** porque su valor varía ante los niveles de producción y ventas:

- Materias Primas, Mercadería
- Mano de Obra al destajo
- Comisiones por venta
- Empaques

- Fletes
- Otros

Figura 29. Costos Variables en la industria

	CONFECCIONES	PANADERIA	EBANISTERIA	CERRAJERIA	CALZADO
MATERIAS PRIMAS	tela	harina	madera	lámina de	Cuero
	encaje	azúcar	bisagras	hierro	badana
	resorte	huevos	pintura	varillas	tela de
	hilos	sal	tornillos	capuchinas	forro
	botones	aceite	clavos	chapas	argollas
	ganchos	levadura	herrajes	manijas	Grupones
	marquillas	almidón	otros	pintura	Tapas
	empaques	maíz		bisagras	Tacones
	otros	mantequilla		platinas	Suelas
		leche		tornillos	Betún
	queso		otros	Tinta	
	otros			Recuño	
				Hilo	
				Otros	
MANO DE OBRA	corte, confección al destajo	salario por arroba	salario por obra	salario por obra	corte, soldadura y guarnecida al destajo
	COMISIONES SOBRE LAS VENTAS				

Fuente: elaborado por los autores

Figura 30. Costos Variables en empresas de servicios

	FOTOCOPIADORA	LABORATORIO DE FOTOGRAFIA	LAVANDERIA Y TINTORERIA	TALLER DE MECANICA	SERVICIOS PROFESIONALES
MATERIALES Y REPUESTOS	papel	papel	detergentes	repuestos	por lo general no hay
	tinta	reveladores	tintes		
MANO DE OBRA	no hay, generalmente es fija	no hay, generalmente es fija	salarios por kilo o prenda	salarios por obra	no hay, generalmente es fija

Fuente: elaborado por los autores

Costos Variables en empresas de Comercio

Existen dos tipos de costos en empresas comerciales:

- Los costos de la mercancía
- Las comisiones sobre las ventas

Cálculo del Costo Variable del producto

1. Identificación del producto: Nombre y referencia
2. Determinación de la unidad de costeo: Establecer una unidad que sea fácil de calcular como docenas de productos, unidades, pares, etc.
3. Fijación del precio de venta: Valor que se recibe como ingreso por la venta del producto
4. Determinación de número de unidades vendidas al mes
5. Llenar hoja de costos

Figura 31. Cálculo del Costo Variable del producto

EMPRESA XXXX				
Nombre del producto		Unidad de costeo		
Referencia		Unidades vendidas en el mes		
Precio de venta \$				
materias primas	unidad de compra	costo por unidad	unidades utilizadas	costo total
A: lista de las materias primas utilizadas en la fabricación del producto	B: la unidad con la cual compro cada materia prima: unidad, metro, kilo, cono	C: el precio por unidad de cada materia prima	D: el numero de unidades de cada materia utilizadas en la fabricación de la unidad de costeo	E: multiplico el precio por unidad por el numero de unidades utilizadas
Costo Total Materias Primas:				F: sumo la columna E
Otros Variables:				
mano de obra al destajo				
empaques				
comisiones por ventas				
Total Otros Variables:				G: sumo otros variables
COSTO VARIABLE TOTAL				H: sumo G + F

Fuente: elaborado por los autores

Margen de Contribución

Es la diferencia entre el valor de la venta y el costo variable de lo vendido. En otras palabras, es lo que queda de las ventas para pagar los costos y gastos fijos y para generar la utilidad.

Figura 32. Margen de Contribución en Unidades Monetarias



Margen de Contribución en Porcentaje

$$\frac{\text{Margen de Contribución (\$)} * 100}{\text{Precio de Venta}}$$

Costos Fijos

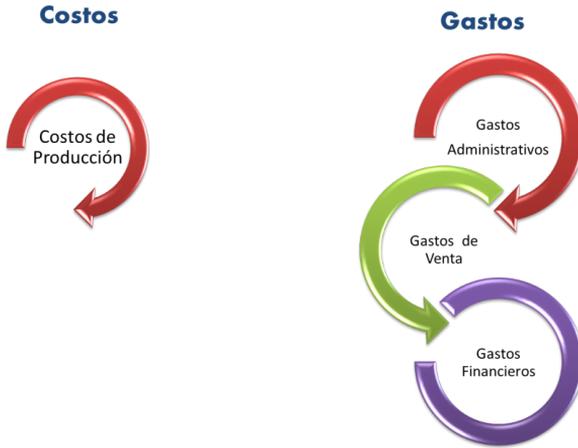
Se llaman **Fijos** porque su valor no depende del volumen de producción y ventas:

- Salarios fijos
- Alquiler del local
- Mantenimiento
- Servicios básicos
- Otros

Figura 33. Costos fijos comunes

INDUSTRIA	SERVICIOS	COMERCIO
sueldos y salarios fijos de personal de planta mantenimiento de maquinas y equipos Alquiler materiales de consumo Otros	sueldos y salarios fijos del personal que trabaja en la prestación del servicio mantenimiento de maquinas y equipos alquiler otros	las empresas de comercio no elaboran ningún producto; por eso no tienen costos fijos de producción

Figura 34. Proceso de Costos y Gastos



Obtención del costo de producción

$$CT = MP + MO + CIF$$

(CT) Costo Total

(MP) Materia Prima

(MO) Mano de obra

(CIF) Costos Indirectos de fabricación

Para obtener el Costo Unitario de Fabricación (CUF) dividiendo el Costo Total (CT)

Sobre las Unidades Producidas (UP) en el período

$$CUF = CT / UP$$

Obtención del costo General Unitario

$$\text{Costo General Unitario} = \frac{\text{Costo Total} + \text{Gastos Totales}}{\text{Unidades de Producción}}$$

El Costo General Unitario permite determinar el precio, y se calcula sumando el Costo Total más el total de gastos (Gastos Administrativos, de Ventas)

Ejemplo

Materiales directos:	\$ 1.300
Mano de obra directa	\$ 500
Costos indirectos de fabricación	\$ 200
Gastos de administración	\$ 1.000
Gastos de venta	\$ 500
Unidades fabricadas	\$ 100

Hallar el costo de producción

$$\text{Costo Total de Producción} = MP + MOD + CIF$$

$$CT = \$ 1.300 + \$ 500 + \$ 200$$

$$CT = \$ 2.000$$

Para hallar el Costo Unitario de Fabricación se divide el Costo Total para las unidades fabricadas

$$\text{Costo Unitario de Producción} = \frac{\text{Costo Total}}{\text{Unidades de Producción}}$$

$$CUP = \frac{\$ 2.000}{100}$$

CT = \$ 20 cada unidad

Gastos No Operacionales

Son aquellos que no son necesarios para la obtención de los ingresos operacionales entre estos tenemos:

Financieros.- Son erogaciones para hacer frente a las obligaciones con el sistema financiero o con proveedores. Ejemplo: Pago de intereses,

Ingresos

Por otro lado, en el estudio económico, además de los gastos, hay que realizar una valoración del dinero que se estima se puede recaudar gracias a la venta del producto o servicio realizado y de otros tipos de ingresos que puedan beneficiar la rentabilidad del proyecto.

Ingresos=Precio de Venta * N° de unidades vendidas

Estructura de resultados

FLUJOS NETOS DE EFECTIVO (FNE)

+ INGRESOS

- COSTO DE PRODUCCIÓN

= UTILIDAD MARGINAL

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

GASTOS DE VENTAS

GASTOS FINANCIEROS

= UTILIDAD BRUTA

IMPUESTO SOBRE LA RENTA

= UTILIDAD NETA

+ DEPRECIACIÓN

= FLUJO NETO DE EFECTIVO

Figura 35. Estado de pérdidas y ganancias

Conceptos / Cuentas	Periodos				
	Inversión	Operacional			
	0	1	2	...	n
Ingresos por concepto de ventas					
Menos Costo de ventas					
Utilidad bruta en ventas					
Menos gastos operativos					
Utilidad Operativa					
Mas otros ingresos					
Menos otros egresos					
Menos costos de financiación					
Utilidad antes de impuestos					
Menos impuestos					
Utilidad Neta					
Menos Repartición de utilidades					
Utilidades no repartidas					
Utilidades Acumuladas (Reservas)					

Figura 36. Balance Gen

Cuentas / Conceptos	Periodo				
	Inversión	Operacional			
	0	1	2	...	n
Activos					
Activos Corrientes					
1. Efectivo					
2. Cuentas por cobrar					
3. Inventario de materias primas					
4. Inventario de productos en proceso					
5. Inventario de productos terminados					
6. Inventario de repuestos y suministros					
Total Activos Corrientes					
Activos Fijos					
No depreciables					
7. Terrenos					
Depreciables					
8. Edificios					
9. Maquinaria y equipos					
10. Muebles y enseres					
11. Vehículos					
12. Herramientas					
Total Activos Fijos					
Activos Diferidos					
13. Gastos Pre-operativos					
Total Activos Diferidos					
Total Activos					
Pasivos y Patrimonio					
Pasivo					
14. Pasivo corriente					
15. Prestamos a corto, mediano y largo plazo.					
Total Pasivo					
Patrimonio					
16. Capital Social					
17. Reservas					
Total Patrimonio					
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO					

Conclusión

Un plan de negocios es una herramienta estratégica esencial para cualquier emprendedor o empresario que desee transformar una idea en un proyecto exitoso, sostenible y rentable. Este documento no solo detalla la estructura y las etapas necesarias para concretar un negocio, sino que también actúa como un mapa que guía el camino desde la conceptualización hasta la implementación y el crecimiento. A través de su elaboración, se identifica el mercado objetivo, se evalúan las oportunidades y amenazas del entorno, y se establecen estrategias que permiten diferenciarse en un entorno competitivo y en constante cambio.

Además, un plan de negocios facilita la gestión eficiente de recursos financieros, humanos y técnicos, asegurando que cada decisión tomada esté basada en un análisis riguroso y realista. También se convierte en un elemento clave para atraer inversionistas, obtener financiamiento y negociar con socios estratégicos, al presentar una visión clara, organizada y fundamentada del proyecto.

Aunque elaborar un plan de negocios no garantiza el éxito, su ausencia casi siempre asegura el fracaso, ya que minimiza la capacidad de anticiparse a los retos y aprovechar las oportunidades. Por ello, este libro se presenta como una guía integral para quienes buscan desarrollar proyectos empresariales sólidos, capaces de adaptarse a las exigencias del mercado y de crecer en un entorno de alta competitividad. En última instancia, un plan de negocios es el puente entre una idea y su realización, un esfuerzo que, al ser ejecutado con rigor y visión, puede convertirse en el principal motor del éxito empresarial.

Referencias

- Armstrong, J. S. (1985). *Long-range forecasting: From crystal ball to computer*. Wiley.
- Arrabal, P. (2007). *El estudio de mercado en proyectos empresariales*.
- Borello, A. (1994). *El plan de negocios: Un documento formal para el éxito empresarial*.
- Hogarth, R. M. (1987). *Judgment and choice: The psychology of decision*. Wiley.
- Kotler, P., Bloom, P. N., & Hayes, N. (s.f.). *Marketing estratégico para organizaciones sin fines de lucro*.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (8ª ed.). (s.f.). *Fundamentos de marketing*. Thomson.
- Malhotra, N. K. (s.f.). *Investigación de mercados: Un enfoque práctico*.
- Sapag, N. (2007). *Preparación y evaluación de proyectos: Guía para la elaboración de proyecciones económicas y financieras*.
- Varela, R. (2008). *La empresa en acción: Guía para emprendedores*.
- Webby, R., & O'Connor, M. (1996). Judgmental and statistical time series forecasting: A review of the literature. *International Journal of Forecasting*, 12(1), 91-118.



Religación

Press

Ideas desde el Sur Global



Religación
Press

ISBN: 978-9942-664-72-3



9 789942 664723