



GUÍA PARA EL EMPREENDEDOR



APRENDE Y EMPRENDE



En Nariño, primero lo nuestro.

GUÍA PARA EL EMPREENDEDOR

APRENDE Y EMPRENDE



En Nariño, primero lo nuestro.

Guía para el Emprendedor: aprende y emprende / Sandra Lucía Bolaños Delgado, Sandra Lucia Goyes Eraso, Sofía Isabel Arcos Benavides y Mateo Jhoao Merchancano López, Compiladores -- 1 ed. -- San Juan de Pasto: Editorial Universidad CESMAG, 2019.

133 p. : il. color.

ISBN: 978-958-5504-54-7

E-ISBN: 978-958-5504-55-4

DOI: 10.15658/CESMAG19.11050112

1. EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL 2. EMPRENDIMIENTO 3. NEGOCIOS (EMPRESAS) 4. PLANIFICACIÓN I. Bolaños Delgado, Sandra Lucía, comp. II. Goyes Eraso, Sandra Lucia, comp. III. Arcos Benavides, Sofía Isabel, comp. IV. Merchancano Lopez, Mateo Jhoao, comp. V. Cámara de comercio de Pasto, Dirección VI. Título

CDD 658.11

22 Ed.

CEP – Universidad CESMAG. Biblioteca Remigio Fiore Fortezza.

Guía para el Emprendedor: aprende y emprende.

Primera edición, noviembre 2019

- © Cámara de Comercio de Pasto, 2019
- © Sofía Isabel Arcos Benavides, 2019
- © Mateo Jhoao Merchancano López, 2019
- © Sandra Lucia Bolaños Delgado, 2019
- © Sandra Lucia Goyes Eraso, 2019
- © Universidad Cesmag, 2019
- Bajo el Sello Editorial Cesmag

Cámara de Comercio de Pasto

Calle 18 No 28 – 84
PBX 7311445 ext. 208
dcomercio@ccpasto.org.co
www.ccpasto.org.co

Universidad Cesmag

Carrera 20A No.14-54 Tel: +572 - 7216535 Ext. 377 - 218
E-mail: editorial@unicesmag.edu.co
Website: www.unicesmag.edu.co/editorial

San Juan de Pasto, Nariño, Colombia
CP: 520003

Edición impresa y digital

Impreso y hecho en Colombia.
Printed and made in Colombia

Diseño de cubierta y diagramación:

D.G. Angelica Mayag Chud / angelicamayag@gmail.com
José Fernando Mora Montenegro / josealone@gmail.com

Se permite la citación del texto nombrando la fuente.

El pensamiento que se expresa en esta obra es responsabilidad exclusiva de los autores y no compromete la ideología de la Cámara de Comercio de Pasto ni de la Universidad Cesmag.

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida totalmente y en partes por ningún medio mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, digital, fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo por escrito de la editorial o sus autores.

Cámara de Comercio de Pasto
Junta Directiva Periodo 2019 - 2022

Representantes de los Comerciantes

Principales

Jorge Mario Salazar Arroyo
Marítza del Carmen Rosero Narvaez
Édgar Fernando Ramirez Bravo
Luis Felipe Guerrero Ruano
Nelly Rosas de Rodríguez
Andrés Eduardo López Eraso

Suplentes

Mauricio Rosas Gavilanes
Víctor Hugo España
Vicente Arnulfo Vallejo Mera
Jaime Alberto Suárez Guerrero
Ana Lucía Ruales Eraso

Representantes del Gobierno

Principales

Julio César Bastidas Rodríguez
María Eugenia González Mora
Róbinson David Salcedo Castillo

Suplentes

Salvador del Cristo Escobar Miranda
Dora Inés Castro Luna
Edmundo Rodrigo Paredes Vallejo

Presidente Junta Directiva 2019

Marítza del Carmen Rosero Narvaez

Vicepresidente

Junta Directiva 2019

Luis Felipe Guerrero Ruano

Revisor Fiscal

Álvaro Arciniegas Alvear

Presidente Ejecutivo (E)

Francisco Javier Revelo Unigarro

Para referenciar este libro: Bolaños, S. & Goyes, S. & Arcos, S. & Merchancano, M. (Compiladores) (2019). Guía para el Emprendedor: aprende y emprende. San Juan de Pasto, Colombia. pp.XXX. Editorial Universidad CESMAG. Universidad CESMAG.

Compiladores

Sandra Lucia Bolaños Delgado

Decana Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Directora del Programa de Administración de Empresas
y Tecnología en Gestión Financiera
Universidad Cesmag.

Sandra Lucia Goyes Eraso

Directora Programa de Contaduría Pública
y Tecnología en Contabilidad y Finanzas
Universidad Cesmag.

Sofía Isabel Arcos Benavides

Directora (E) Departamento de Comercio
y Relaciones Internacionales
Cámara de Comercio de Pasto

Mateo Jhoao Merchancano López

Profesional Universitario Comercio
y Relaciones Internacionales
Cámara de Comercio de Pasto

Autores

Hidalgo Martínez, Guillermo Javier

Farinango Vivanco, Marleny Cecilia

Bolaños Delgado, Sandra Lucía

Benavides Pupiales, Luis Eduardo

Rivera Vallejo, Gloria Alicia

Solarte Solarte, Claudia Magali

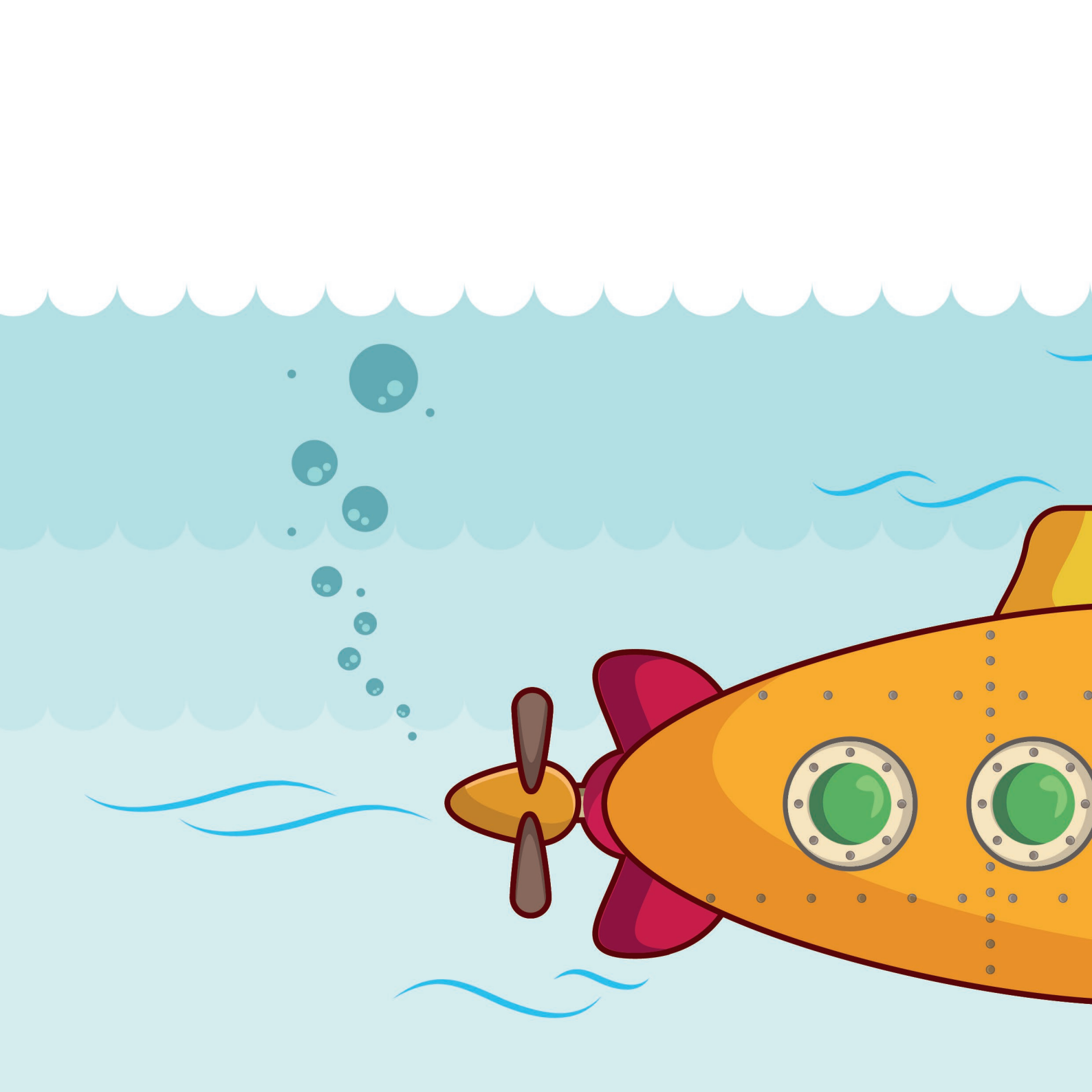
Casanova Guerrero, Ana Lucía

Villota Ortega, Diana Gicela

Estupiñan Revelo, Marino Orlando

Bastidas Mera, Ernesto Javier

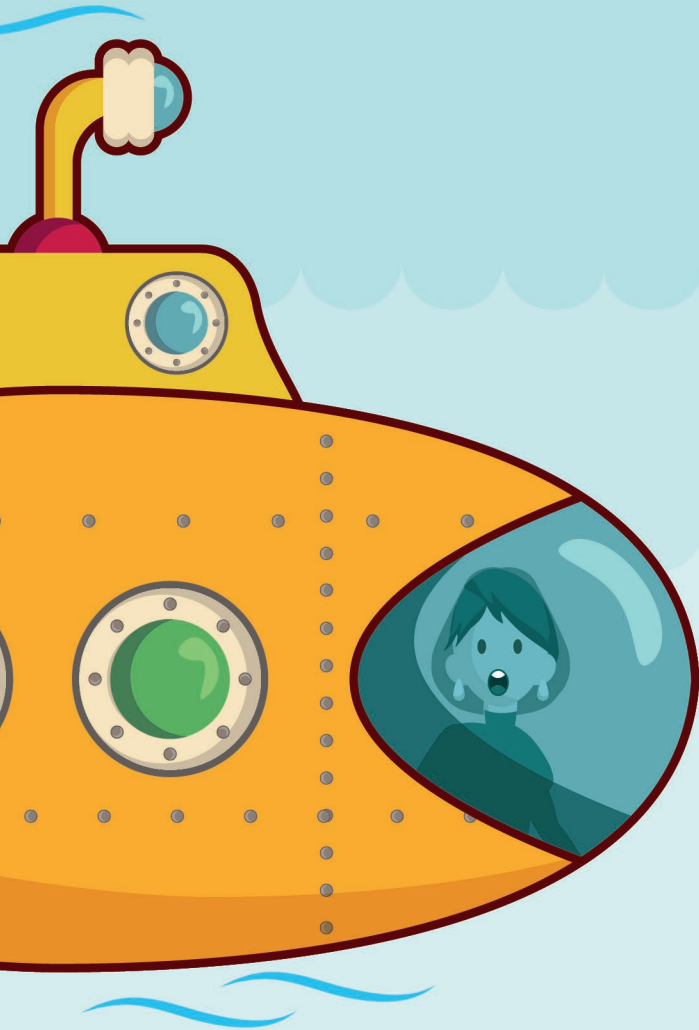




Introducción

Este documento es producto de una alianza estratégica entre la Cámara de Comercio de Pasto, a través del Departamento de Comercio y Relaciones Internacionales, y la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad CESMAG. Su objetivo es orientar a los emprendedores y empresarios en el proceso de ideación y consolidación del plan de negocios, de tal manera que su idea se convierta en una oportunidad plasmada en un modelo diferenciado, que genere valor agregado para ser competitivo en el mercado.

La guía se diseñó para todos aquellos que deciden emprender y para facilitar el recorrido para consolidar el éxito en su negocio, desde la generación de la idea, la conceptualización e importancia de un plan de negocios, la determinación del mercado como foco central de las necesidades y expectativas del cliente, el diseño del plan operativo de la empresa, la estructura organizacional que dé respuesta al mercado y, finalmente, el modelo financiero que permite evaluar la conveniencia de invertir en su proyecto.



CONTENIDO

CAPÍTULO 1 DE LA IDEA A LA EMPRESA

PÁG. 10

CAPÍTULO 2 QUE ES UN PLAN DE NEGOCIOS

PÁG. 40

CAPÍTULO 3 ANÁLISIS DEL MERCADO

PÁG. 52

	Pág.
Espíritu Emprendedor	12
Perfil Emprendedor	14
Identificación del Problema, Necesidad u Oportunidad	17
Técnicas Creativas para la Generación de Ideas	18
Matriz de la Evaluación de Ideas de Negocio	19
Definición de la Idea del Negocio	22
Diseño del Modelo del Negocio	23
Validación y Prototipaje	31
Autoevaluación	34

Importancia de la Planificación	42
¿Qué es el Plan de Negocios?	43
Ventajas del Plan de Negocios	45
El Ciclo de un Plan de Negocios	46
Estructura del Plan de Negocios	47

Análisis del Sector	54
Caracterización de Producto, Bien o Servicio	55
Investigación de Mercado	56
Análisis y Caracterización de la Demanda	57
Análisis y Caracterización de la Oferta	59
Estrategias de Mercadeo	60

CAPÍTULO 4

PLAN OPERATIVO

PÁG. 64

	Pág.
Ficha Técnica de Productos y/o Servicios	66
Capacidad de Producción o Prestación del Servicio	68
Procesos de Producción	69
Localización de la Empresa	74
Distribución de Planta	75
Necesidades y Requerimientos	77
Plan de Producción u Operación	79

CAPÍTULO 5

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LEGAL

PÁG. 82

El Direccionamiento Estratégico	84
Organigrama	85
Función Administrativa	87
Función Comercial	87
Función Financiera	88
Función de Producción	88
Manuales Organizacionales	89
Reglamentos	90
Cargo	91
Competencias Laborales	92
Gestión de Talento Humano	92
Contrato Laboral	93
Compensación Económica	94
Marco Legal de la Empresa	96

CAPÍTULO 6

PLAN FINANCIERO

PÁG. 100

Consideraciones Generales	102
Determinación de Inversiones	104
Determinación y Cuantificación de Costos y Gastos	105
Cálculo y Proyección de Ingresos	108
Punto de Equilibrio	110
Estados Financieros	110
Evaluación Financiera	112
Ejercicio Plan Financiero y Evaluación Financiera	114

CAPÍTULO 1

1

DE LA IDEA
A LA EMPRESA





Espíritu Emprendedor **12**

Perfil Emprendedor **14**

Identificación del Problema, Necesidad u Oportunidad **17**

Técnicas Creativas para la Generación de Ideas **18**

Matriz de la Evaluación de Ideas de Negocio **19**

Definición de la Idea del Negocio **22**

Diseño del Modelo del Negocio **23**

Validación y Prototipaje **31**

Autoevaluación **34**

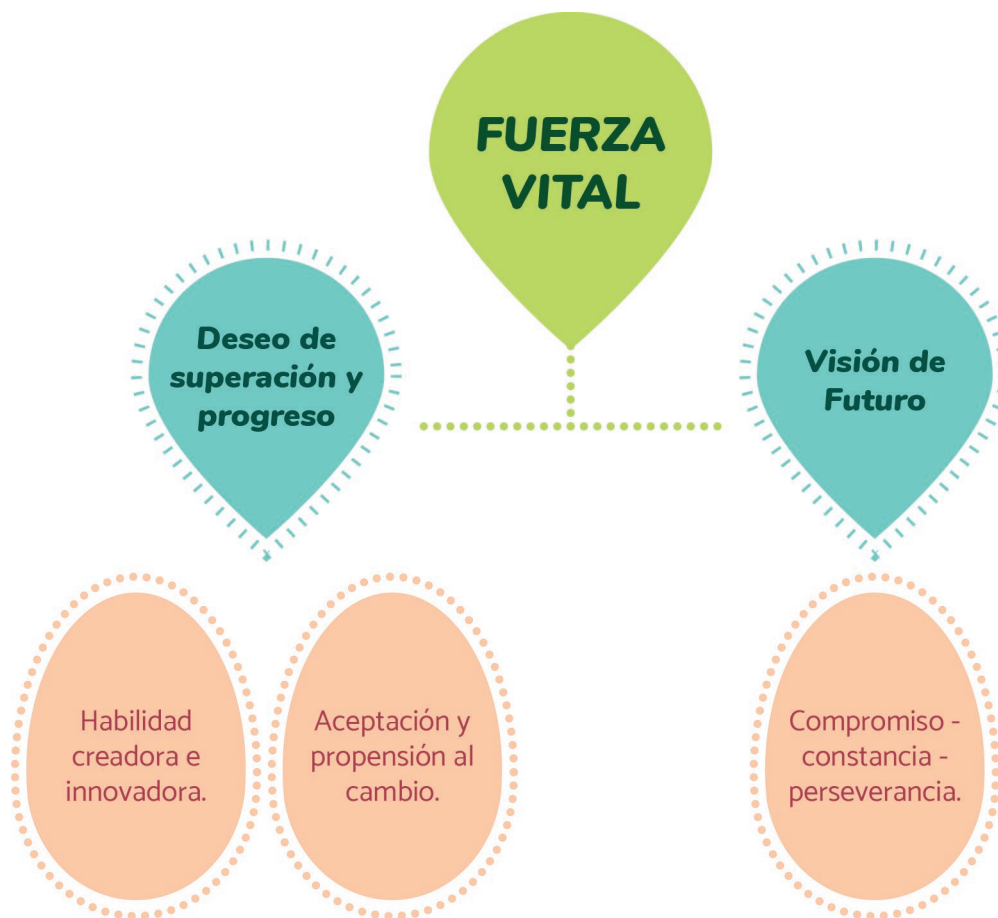
1.1 Espíritu Emprendedor

Emprendedor proviene de las locuciones latinas in, en, y prendere, coger, cuyo significado es acometer o llevar a cabo. También va ligado con el término francés entrepreneur: pionero.



Las culturas y personas, que han liderado el desarrollo, que han creado grandes y exitosas organizaciones, tienen las siguientes características principales:

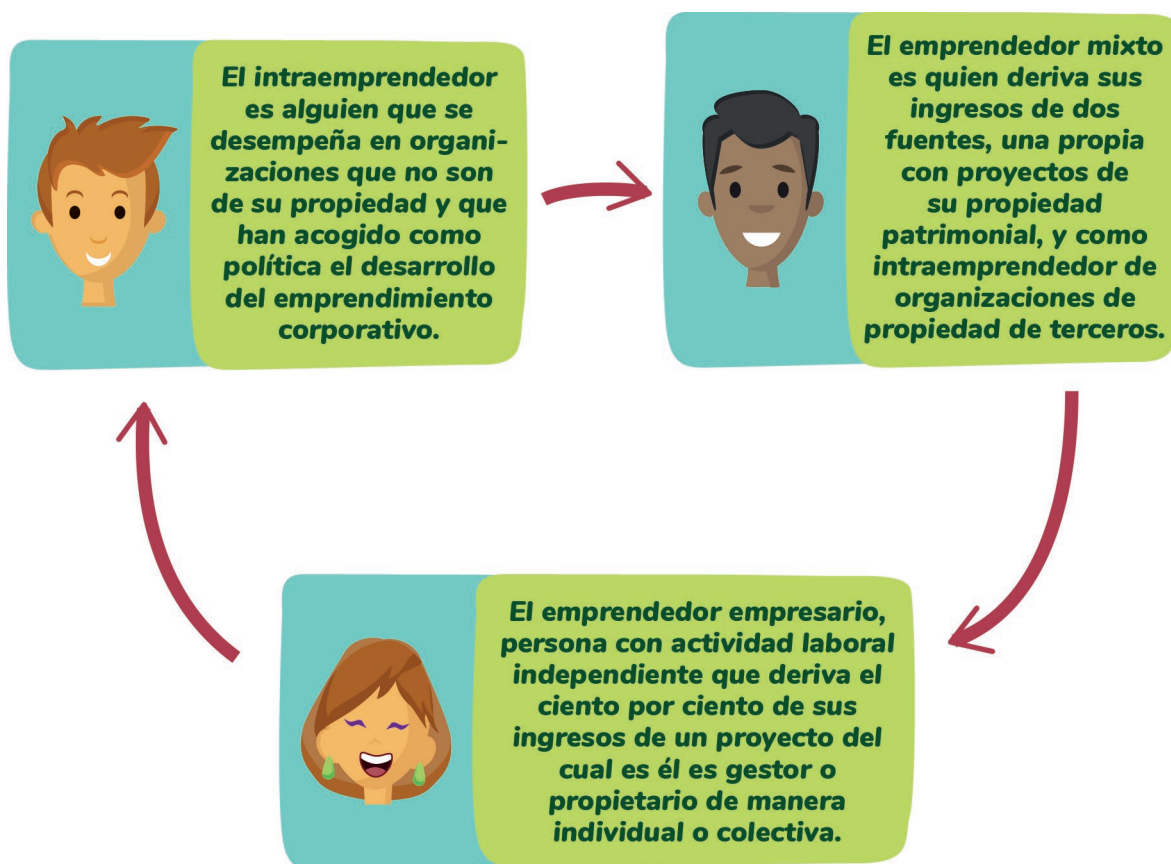
Figura 1. Características del Espíritu **Empresarial**



1.2 Perfil Emprendedor

Figura 2. El perfil Emprendedor



Figura 3. Tipos de Emprendedor

Desde la perspectiva de los factores desencadenantes que indujeron a los emprendedores empresarios, se distinguen dos tipos:

Tabla 1. Tipos de Empresarios



Empresarios por necesidad

Personas que, ante una contingencia con su proyecto de vida, o una transformación en su medio laboral como la terminación del contrato por despido o por suspensión de actividades de la empresa a la cual estuvo vinculado, se ve obligado a elegir el trabajo independiente como su alternativa para generar ingresos.



Empresarios por oportunidad

Son personas que todo el tiempo potencian sus aptitudes, capacidades y competencias empresariales aun estando vinculados como trabajadores dependientes. Tienen pleno conocimiento del contexto en el cual se van a mover, claridad de la oportunidad de negocio y plena conciencia de generar ingresos como trabajadores independientes. Tienen un enfoque voluntarista.

1.3 Identificación del Problema, Necesidad u Oportunidad

Algunas recomendaciones para detectar oportunidades de negocio en el mercado son las siguientes:

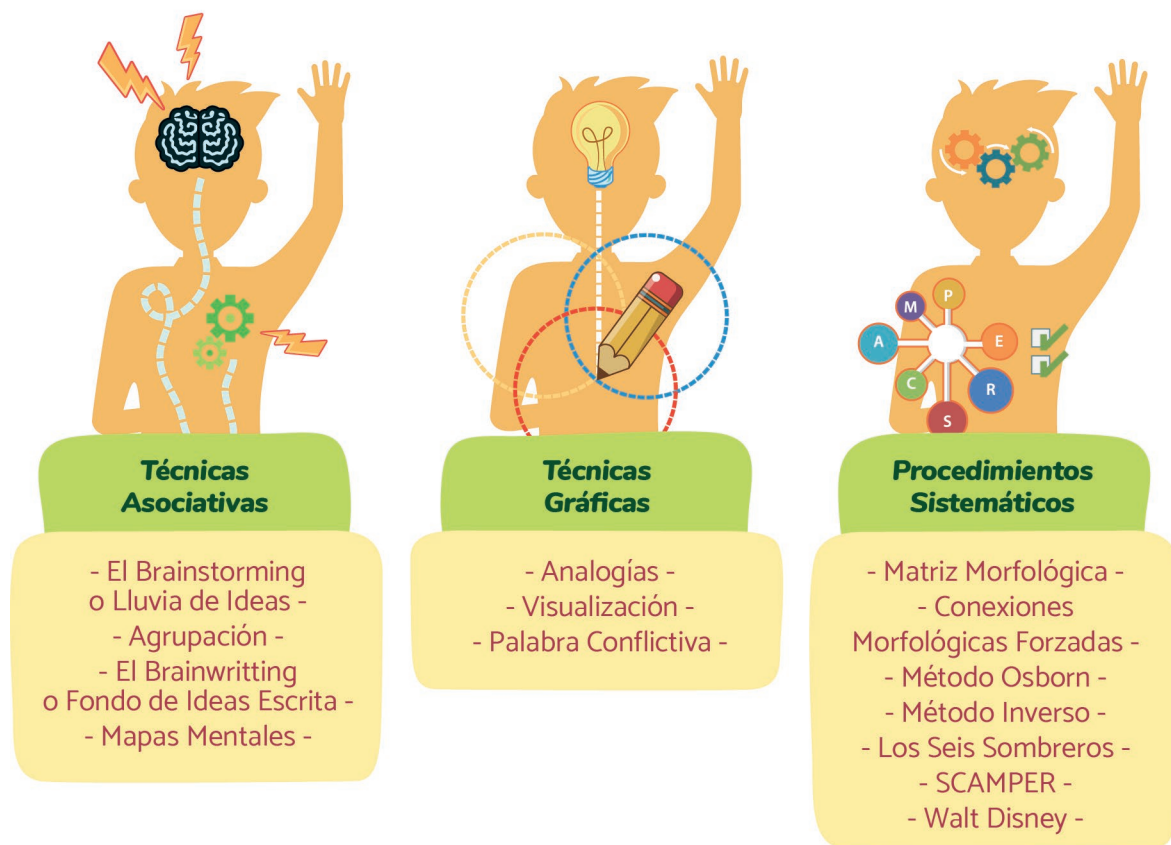
Figura 4. Fuentes de ideas de negocio



1.4 Técnicas Creativas para la Generación de Ideas

Encontrar soluciones creativas para los problemas u oportunidades que se presenten es fundamental, razón por la cual se debe estudiar los métodos más creativos que le permitirán a usted generar una verdadera solución. A continuación, se presentan los principales métodos para generar ideas.

Figura 5. Técnicas creativas más usuales para la generación de ideas



Fuente: (Noack, 2012)

1.5 Matriz de la Evaluación de Ideas de Negocio



Cuando ya tiene varias ideas, analice la viabilidad de que sean convertidas en empresa, a la luz de: gusto personal, clientes, proveedores, financiación, innovación, diferenciación y otros factores que pueden ser cuantificados en una escala de 1 a 10, dependiendo de su fortaleza o debilidad para el emprendedor. Calificando con 10 donde se es más fuerte y con 1 más débil.

Aunque sigue siendo subjetivo (personal), esto puede darle mayor objetividad, y aún más, si es realizada en grupo. La viabilidad está dada por el puntaje total obtenido en cada columna, entonces, la idea más viable, es la que obtiene mayor puntaje.

Tabla 2. Matriz de la evaluación de ideas de negocio.

Actividades	Idea 1	Idea 2	Idea 3	Idea 4
Afinidad con intereses y capacidades personales				
Inversión inicial				
Atractivo del mercado				
Potencial de crecimiento				
Posibilidad de clientes				
Tiempo personal requerido				
Apoyo familiar				
Necesidad de conocimientos y tecnología				
Rentabilidad que puede generar				
Número de competidores actuales y potenciales				
Dimensión y fuerza de los competidores				
Poder de negociación de los proveedores				
Posibilidad de valor agregado				
Posibilidad de financiación				
Posibilidad de sustitutos				
Dificultad de implementación				
Puntaje total				

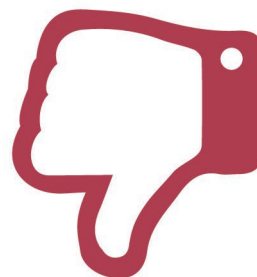
Es importante tener en cuenta las siguientes observaciones:

Mayor Puntaje



- Mayor atractivo del mercado.
- Mayor potencial de crecimiento del negocio.
- Apoyo familiar: A mayor apoyo.
- Mayor rentabilidad.
- Mayor posibilidad de diferenciarse (valor agregado).

Menor Puntaje



- Mayor dificultad en lograr el capital inicial.
- Mayor fuerza de los competidores.
- Mayor poder de negociación de los proveedores.
- Mayor número de competidores.
- Posibilidad de sustitutos: Cuanto más fácil de imitar.

La idea que obtiene el mayor puntaje será la que se seleccione, sin embargo, es importante anotar que el resultado no implica una garantía de éxito en el emprendimiento, pero es útil para realizar un primer filtro a las ideas y seleccionar la que se va a utilizar en la elaboración del proyecto de la empresa.

1.6 Definición de la Idea del Negocio

Se hace una descripción detallada de la idea de negocio seleccionada, para que se estructure en un proyecto de empresa. Para esto se requiere seguir los siguientes pasos:

Idea de empresa: ¿Qué clase de empresa se va a crear?.

Factores que llevaron a seleccionar esa idea: De acuerdo a la matriz de evaluación de ideas de negocio se escogen los de mayor puntaje.

Personas que iniciarán el negocio: ¿Quién o quiénes iniciarán el negocio?, ¿Cuál va a ser el nombre del negocio?, ¿Qué personal necesita para que el negocio funcione?.

Maquinaria y materiales: ¿Qué mobiliarios y/o equipos requiere este negocio? ¿Qué materiales se necesitan para la elaboración de los productos?.

Mercado: ¿Qué producto o servicio se ofrecerá?, ¿A quiénes van dirigidos los productos o servicios?, ¿Quiénes van a ser los proveedores?, ¿Qué precios van a tener los productos o servicios?, ¿Qué promociones ofrecerá a los clientes?, ¿Cuánto va a producir?.

Descripción del aspecto operativo y de producción: ¿Cuánto va a producir?.

Descripción del aspecto administrativo y de personal: ¿Cantidad y calidad del personal que va a necesitar?.

Estudio de finanzas: Considerando todas las necesidades anteriormente expuestas pregúntese: ¿Cuánto dinero se necesita para crear el negocio?, ¿Con que presupuesto se cuenta?, ¿Cómo va a conseguir el dinero?.

1.7 Diseño del Modelo del Negocio



1.7.1 Lienzo del Modelo de Negocio

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. (Osterwalder & Pigneur, 2011).

A continuación, se detallan los diferentes módulos del Modelo de Negocio:

Tabla 3. Módulos Modelo de Negocio

Módulo	Descripción
<p data-bbox="331 539 612 635">Segmento del Mercado</p> 	<p data-bbox="852 539 1319 571">Existen varios segmentos de mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="871 608 1300 707"><p data-bbox="940 608 1232 635">a) Mercado de masas:</p><p data-bbox="871 643 1300 707">Se centran en el público general no distinguen segmentos de mercado.</p><li data-bbox="871 743 1300 842"><p data-bbox="940 743 1232 770">b) Nicho de mercado:</p><p data-bbox="871 778 1300 842">Atienden a segmentos específicos y especializados.</p><li data-bbox="871 879 1300 1018"><p data-bbox="919 879 1252 906">c) Mercado segmentado:</p><p data-bbox="871 914 1300 1018">Distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes.</p><li data-bbox="852 1054 1319 1225"><p data-bbox="914 1054 1257 1082">d) Mercado diversificado:</p><p data-bbox="852 1090 1319 1225">Atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes.</p>

Módulo**Propuesta de Valor****Descripción**

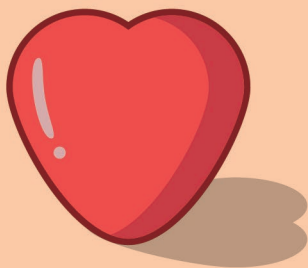
- Novedades
- Mejora del rendimiento
- Personalización
 - Diseño
 - Marca
 - Precio
- Reducción de Costos
 - Accesibilidad
 - Comodidad

Módulo**Canales****Descripción****Canales Directos:**

Tiendas propias,
Ventas en Internet.

Canales Indirectos:

Mayoristas, Minoristas.

Módulo**Relaciones con los Clientes****Descripción**

- Asistencia personalizada
 - Asistencia Exclusiva
 - Autoservicio
- Servicios Automáticos
 - Comunidades
 - Creación Colectiva

Módulo**Fuentes de Ingresos****Descripción**

- Venta de activos
- Cuota por uso
- Cuota por suscripción
- Préstamo/alquiler/ leasing
- Concesión de licencias
 - Publicidad

Módulo**Recursos Clave****Descripción****Físicos:**

Activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.

Intelectuales:

Marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes.

Humanos:

Todas las empresas necesitan personal, y para algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros.

Económicos:

Dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones.

Módulo**Actividades Clave****Descripción****Producción y Comercialización:**

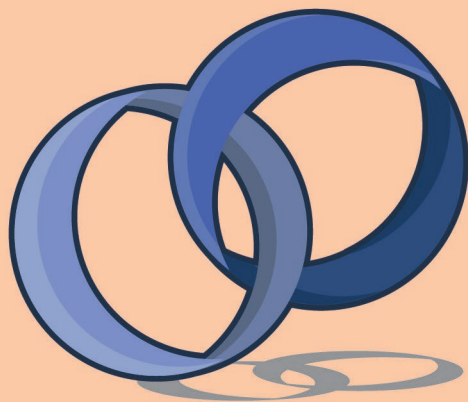
Actividades relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior.

Resolución de Problemas:

El trabajo de consultorías, hospitales y otras empresas de servicios suele estar supeditado a la solución de problemas.

Plataforma/red:

Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma.

Módulo**Asociaciones Clave****Descripción**

- 1. Alianzas Estratégicas:**
Entre empresas no competidoras.
- 2. Coopetición:**
Asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- 3. Joint Ventures:**
(Empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
- 4. Relaciones Cliente - Proveedor:**
Para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Módulo**Costos****Descripción****Costos Fijos:**

No varían en función del volumen de bienes o servicios producidos. Es el caso, por ejemplo, de los sueldos, los alquileres y las instalaciones de fabricación.

Costos Variables:

Varían en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos. Por ejemplo la materia prima, la mano de obra y los costos indirectos.

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011)

1.8 Validación y Prototipaje

1.8.1 Prototipos

Los prototipos son una potente herramienta para el desarrollo de modelos de negocios nuevos e innovadores. La creación de prototipos procede de los ámbitos del diseño y la ingeniería, donde se utiliza profusamente en el diseño de productos, la arquitectura y el diseño de interacción. Los prototipos de

modelos de negocio potenciales son herramientas que tienen como objetivo el debate, el análisis y la corrección de un concepto. Puede experimentar con prototipos de diferentes niveles:

Figura 6. Tipos de prototipo.



1.8.2 El Mapa de Empatía

Sirve para ampliar la información demográfica con un conocimiento profundo del entorno, el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de los clientes. En última instancia, permite entender mejor por qué está dispuesto a pagar un cliente.

Tabla 4. Estructura del mapa de empatía.

<p>¿Qué ve? Describe qué ve el cliente en su entorno</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué aspecto tiene? - ¿Qué lo rodea? - ¿Quiénes son sus amigos? - ¿A qué tipos de ofertas está expuesto diariamente (en contraposición a todas las ofertas del mercado)? - ¿A qué problemas se enfrenta?
<p>¿Qué oye? Describe cómo afecta el entorno al cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué dicen sus amigos? ¿Su cónyuge? - ¿Quién es la persona que más le influye? ¿Cómo le influye? - ¿Qué canales multimedia le influyen?
<p>¿Qué piensa y siente en realidad? Intenta averiguar qué pasa en la mente del cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué es lo más importante para el cliente (aunque no lo diga explícitamente)? - Imagina sus emociones. ¿Qué lo conmueve? - ¿Qué le quita el sueño? - Intenta describir sus sueños y aspiraciones.
<p>¿Qué dice y hace? Imagina qué diría o cómo se comportaría el cliente en público</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es su actitud? - ¿Qué podría estar contando a los demás? - Presta especial atención a las posibles incongruencias entre lo que dice un cliente y lo que piensa o siente en realidad.
<p>¿Qué esfuerzos hace el cliente?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles son sus mayores frustraciones? - ¿Qué obstáculos se interponen entre el cliente y sus deseos o necesidades? - ¿Qué riesgos teme asumir?
<p>¿Qué resultados obtiene el cliente?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué desea o necesita conseguir en realidad? - ¿Qué utilizará para medir el éxito? - Piensa en algunas estrategias que podría utilizar para alcanzar sus objetivos.

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011).

1.8.3 El Lienzo de la Propuesta de Valor

Por un lado, el **Perfil del Cliente** agrupa de una manera estructurada y detallada las tareas, frustraciones y alegrías de un segmento de clientes:

Tareas:

Aquello que los clientes intentan resolver en su vida personal o laboral.

Frustraciones:

Son los riesgos u obstáculos a los que se enfrentan los clientes cuando realizan esas tareas.

Alegrías:

Son los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan.

Por otro lado, el **Mapa de Valor** está compuesto por los siguientes elementos capaces de dar respuesta a las necesidades de nuestros clientes:

Productos y Servicios:

Es una lista alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.

Aliviadores de Frustraciones:

Describen cómo los productos y servicios aplacan las frustraciones del cliente.

Creadores de Alegrías:

Describen cómo los productos y servicios crean alegrías al cliente.

El encaje del modelo se consigue cuando los elementos de cada una de las partes anteriores coinciden y generan en nuestro cliente el resultado que se esperaba.

1.9 Autoevaluación

1.9.1 Problema:



Construir una mesa para computador de torre, destinada a ser vendida al público en general.

Con su grupo de trabajo realice la presentación del problema.

Utilicen una de las técnicas de asociación, gráficas o de procedimientos sistemáticos o la más conveniente para generar ideas con relación al tamaño, altura, material de elaboración, color, accesorios que se le puede colocar y forma de transportarla.

Es importante revisar y consultar información con relación a los tamaños que tienen las torres de un ordenador, las pantallas y teclados, características y precios de distintos materiales que se pueden usar para construir la mesa: tipos de ruedas, dispositivos para los cajones, etc. y productos similares de la competencia que puedan servir para generar ideas de mesas que cumplan las expectativas del mercado.



Se tiene en cuenta algunas decisiones en común, así:

- ✓ La mesa se va a realizar con un diseño innovador, económico y práctico, pero utilizando materiales y dispositivos ya existentes.
- ✓ Para ser más competitivos en el precio, la mesa deberá ser de fácil montaje y transporte en un vehículo. Así se puede ahorrar los salarios relativos a su envío y el montaje será a cargo del cliente.
- ✓ Se usará materiales ecológicos para no deteriorar el medioambiente y también para generar una imagen positiva publicitariamente.

Utilice la matriz de evaluación de ideas para dar a conocer todas las propuestas.

.....

Se selecciona la idea o ideas más viables de acuerdo a los puntajes que se obtuvieron en cada uno de los criterios de la matriz.

.....

Se evalúa y se procede a confeccionar un boceto que cumpla la mayoría de las condiciones acordadas.

.....

En el equipo, tras la exposición de cada idea, se pasa a elegir la propuesta que mejor se ajuste al enunciado, teniendo en cuenta que se pueden tomar ideas de varios proyectos y rediseñarlas para ajustarlas "sobre la marcha".

.....

Con su grupo de trabajo realice la descripción de la idea de negocio teniendo en cuenta todos los pasos.

1.9.2 Lienzo del modelo de negocio Canvas

Dibuja el modelo de negocio para la idea seleccionada en el siguiente orden.

8. Socios Clave	6. Actividades Clave	1. Propuesta de Valor	4. Relación con Clientes	2. Segmentos de Clientes
	7. Recursos Clave		3. Canales	
9. Estructura de Costos		5. Fuente de Ingresos		

1.9.3 Construye tu Mapa de Empatía de tu Cliente Potencial

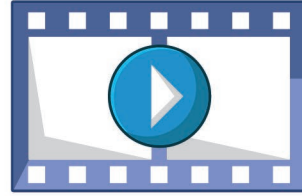


Herramienta diseñada por XPLANE

1.9.4 Construye tu Prototipo y Pruébalo:



Discurso e Imagen



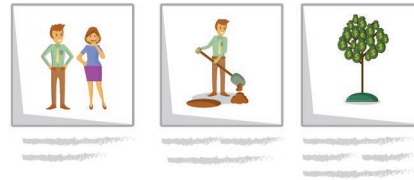
Videoclip



Juego de Rol

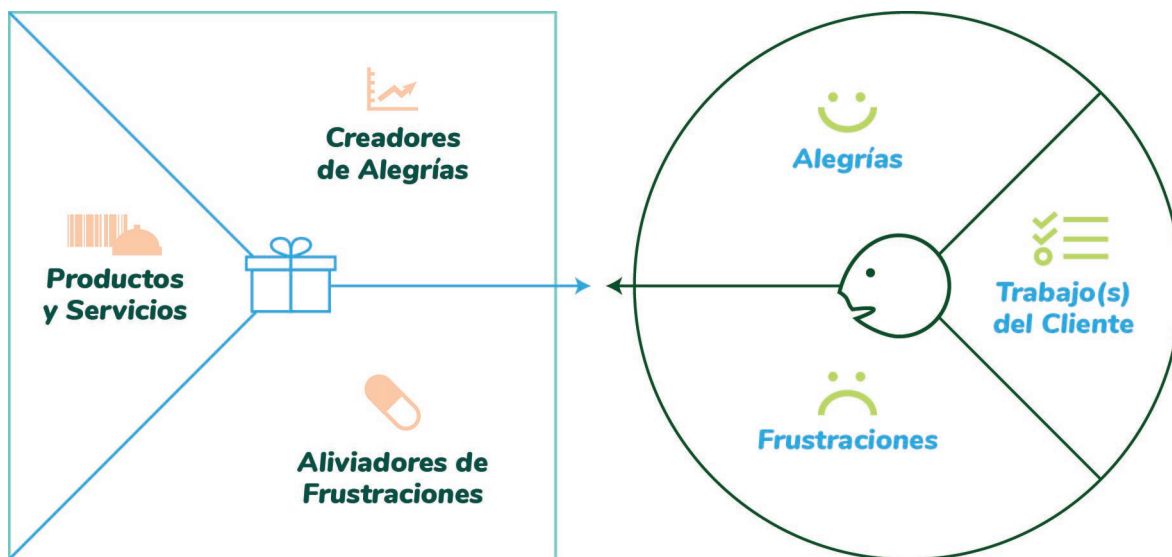


Texto e Imagen



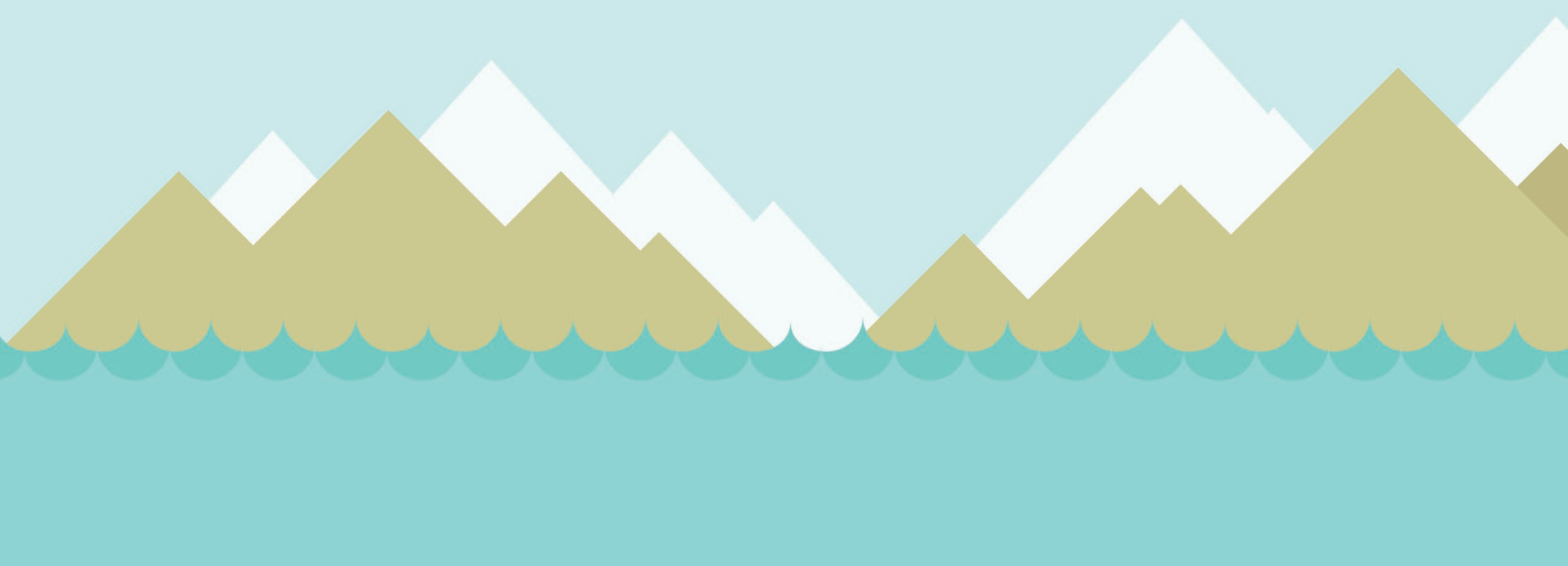
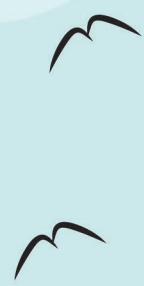
Tira Cómica

1.9.5 Desarrolla tu Lienzo de Valor



CAPÍTULO 2

QUE ES UN
PLAN DE
NEGOCIOS



Importancia de la Planificación	42
¿Qué es el Plan de Negocios?	43
Ventajas del Plan de Negocios	45
El Ciclo de un Plan de Negocios	46
Estructura del Plan de Negocios	47



2.1 Importancia de la Planificación

Idear, formular, evaluar y crear nuestra empresa es un sueño que para muchos se convierte en realidad, pero, para otros, infortunadamente, no se cumple. ¿Qué hace que unos lo logren y otros no? La diferencia está en planificar el negocio, en evaluar todos sus pros y sus contras.

Visualiza tu Camino a Seguir



Idear, formular, evaluar y crear nuestra propia empresa es un sueño que muchos queremos hacer realidad.



¿ Porque este sueño para unos se cumple y para otros no ?

La diferencia está en **PLANIFICAR** el negocio

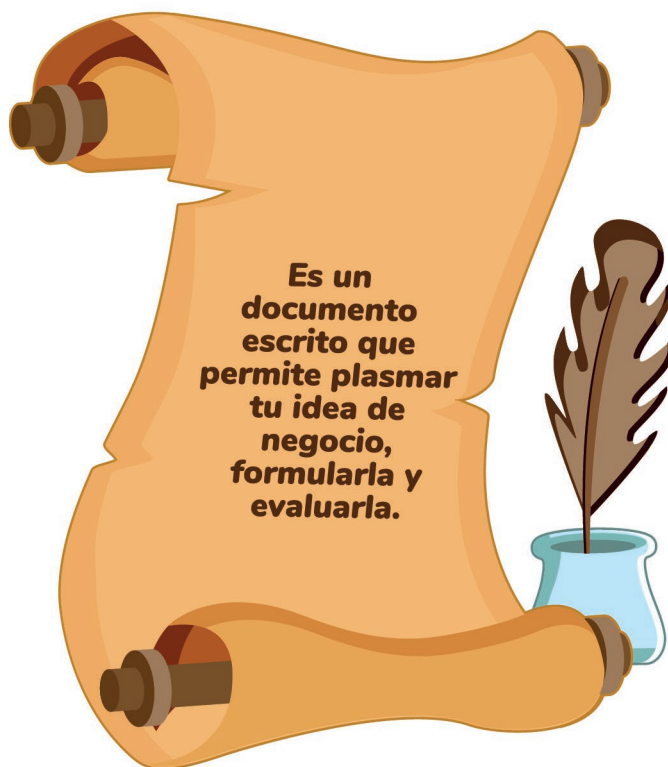


Un emprendedor de éxito requiere de algo muy importante para que sus sueños se realicen:

Necesita Planificar...

Planificar es la Base del Éxito...

2.2 ¿Qué es el Plan de Negocios?



El plan de negocio es un conjunto de estudios sistemáticos que permiten definir la idea de negocio y sus objetivos.

Es un documento estratégico, base para desarrollar las actividades del negocio.

El Plan de Negocios es un documento que te va a permitir planear la estrategia de tu negocio



Existen muchas definiciones de un plan de negocios pero finalmente todos los autores coinciden en que un plan de negocios es un documento que permite conocer la información necesaria para analizar, evaluar un proyecto y ponerlo en marcha, así como para buscar financiamiento de los inversionistas.

El Plan de Negocios es un documento formal que le brinda al emprendedor o empresarios una identidad propia al responder interrogantes como:



El plan de negocio está en correspondencia con los **OBJETIVOS** que se plantea el emprendedor o la organización ya que un plan de negocios se **FORMULA** y **EVALÚA** para crear una nueva empresa o para empresas en curso cuando se piense en nuevas unidades de negocio.

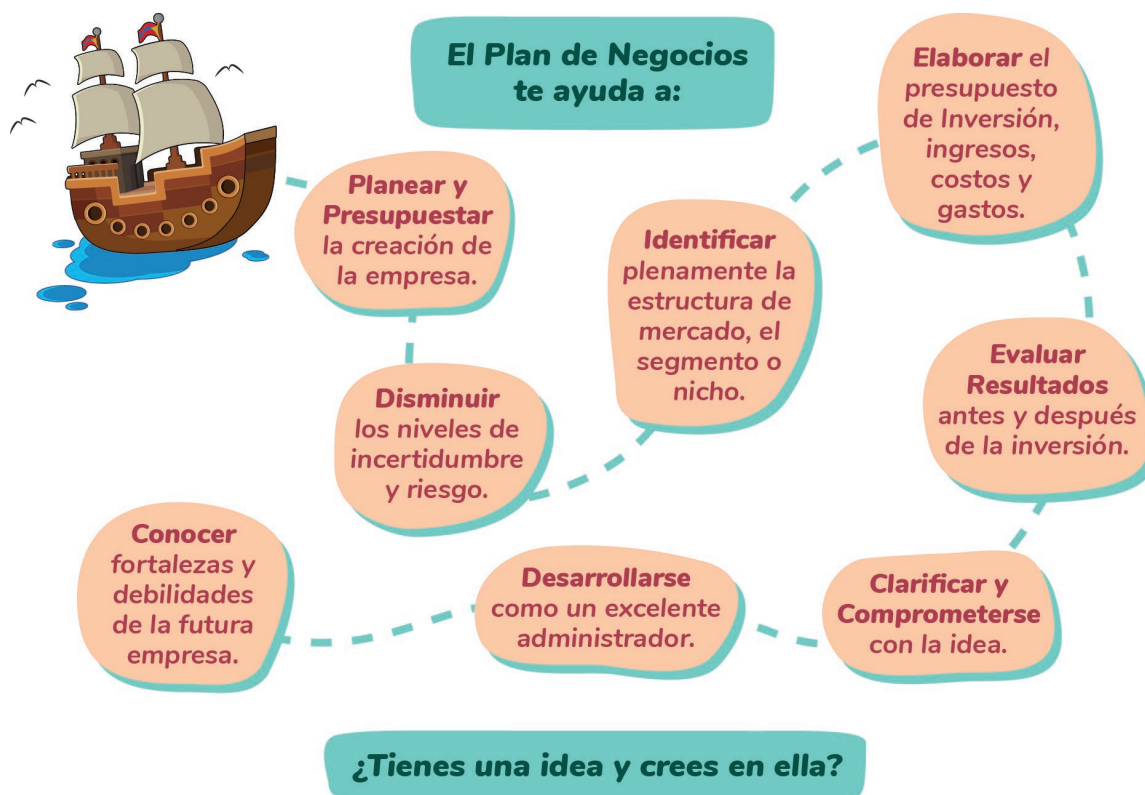
2.3 Ventajas del Plan de Negocios

Lo importante antes estructurar el **Plan de Negocios**, es haber reflexionado sobre la Viabilidad del **Proyecto de Inversión**.

La diferencia entre elaborar un proyecto de inversión y elaborar el plan de negocios es básicamente

el contenido de la información. Un proyecto se limita a describir técnica y analíticamente un conjunto de actividades que se tienen que realizar.

Un plan de negocios es un documento de análisis para la toma de decisiones **estratégicas**.



2.4 El Ciclo de un Plan de Negocios

Hace referencia a las diferentes etapas que recorre el **Plan de Negocios** desde que se concibe la idea hasta que se materializa en una acción concreta.

Cuando el **Plan de Negocios** se realiza para determinar y cuantificar la posibilidad de crear una nueva empresa las etapas son: la “preinversión”, la “inversión o instalación” y la etapa de “funcionamiento” u operación”.

Preinversión

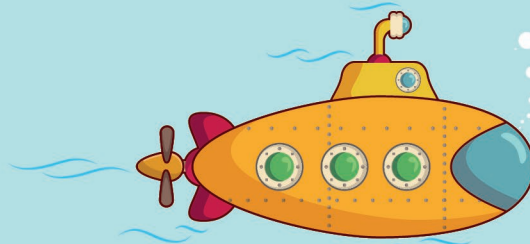
La fase de "preinversión", corresponde a todos los estudios que se precisa adelantar antes de tomar la decisión de canalizar recursos hacia algún objetivo particular; esta fase incluye los estudios de mercado, técnico operacional, organizacional y legal, el plan financiero incluyendo la evaluación financiera y la determinación de las incidencias del plan en lo económico, social y ambiental.

Inversión

La "inversión o ejecución o instalación" es básicamente una etapa de movilización de recursos tanto humanos, como financieros y físicos, con el propósito de garantizar los medios idóneos para el cumplimiento posterior del objetivo social de la empresa.

Operación

La etapa de "operación" corresponde a una actividad permanente encaminada a la producción de un bien o a la prestación de un servicio; es la etapa, en la cual se cumple el objetivo social de la empresa.



2.5 Estructura del Plan de Negocios

Hay muchos autores, entidades y organizaciones que mencionan como debemos redactar y estructurar el plan de negocios, y dan una guía para elaborarlo, sin embargo la mayoría de estos coinciden en que para elaborar un plan de negocios es necesario ser creativo y personalizarlo de acuerdo a las necesidades de cada emprendedor y a quién irá dirigido.

El Plan de Negocios es un **Conjunto de Estudios Sistemáticos** que ayudan al emprendedor o empresario a estructurar su **Idea de Negocio**.

Todo emprendedor necesita un plan para hacer realidad su idea de negocio, por lo tanto la formulación de un plan de negocios es necesaria para la estructuración de la futura empresa, la aplicación a líneas de financiación y la venta de su proyecto a futuros inversionistas en un marco de innovación, rentabilidad e impacto social y ambiental en nuestra región.

Analizaremos los aspectos más importantes del Plan de Negocios que nos orientará a convertir la idea básica en una oportunidad de negocio o un proyecto hecho realidad.



Estructura del Plan de Negocios



Más adelante se encontrará detalladamente el contenido de cada uno de los estudios que conforman un **Plan de Negocios**, sin embargo, a continuación, explicamos brevemente en que consiste cada uno de ellos.

2.5.1 Estudio de Mercado

En un **Plan de Negocios** el objeto del estudio del mercado es determinar la cantidad de bienes y/o servicios provenientes de la nueva unidad productora (EMPRESA), que bajo determinadas condiciones de precio y cantidad, la **Población Objetivo** estaría dispuesta a adquirir para satisfacer sus necesidades.



Este análisis debe incluir clara y específicamente cuál es el mercado objetivo y las necesidades que piensa satisfacer; se debe incluir una investigación de mercados que permita obtener información acerca de los clientes y segmentos potenciales para la empresa.

La segmentación de los clientes en grupos diferentes puede ayudar a identificar características de cada grupo. También hay que indicar claramente quienes son los clientes objetivo y porqué, identificar a los competidores y mostrar cuál es su participación en el mercado, cuáles son las estimaciones y cuáles sus proyecciones tanto de la demanda como de la oferta, el análisis y fijación de precios las estrategias de promoción y los canales de distribución apropiados.

2.5.2 Plan Técnico Operacional

Este estudio contempla: la determinación del tamaño de negocio más conveniente, la localización final apropiada, la selección del proceso de producción, la distribución de la planta de producción de bienes o servicios, las necesidades y requerimientos para la puesta en marcha de la empresa.

2.5.3 Plan Organizacional y Legal

El diseño organizacional supone la construcción de la plataforma administrativa para el manejo de la futura empresa así como la definición de funciones, asignación de responsabilidades, delimitación de autoridad, identificación de canales de comunicación, etc., todo esto se debe plasmar en el organigrama.

Para atender lo anterior también es necesario definir la estructura legal de la empresa ya que toda organización posee un andamiaje jurídico que regula sus actividades y su conformación asociativa es la que define deberes y derechos de la futura empresa.

2.5.4 Plan Financiero

En la estructuración financiera del **Plan de Negocios** en su etapa de formulación o diseño se tienen en cuenta las inversiones necesarias para ponerlo en funcionamiento, los costos y los gastos en que se incurre para la fabricación, administración y venta de los productos o servicios, el ingreso derivado de las ventas de los mismos; toda esta información proyectada a cada uno de los períodos que comprometen el horizonte del **Plan de Negocios que permita evaluar financieramente la conveniencia o inconveniencia de invertir en la futura empresa.**

Fuentes de Financiación

Si se tiene previsto incorporar recursos de crédito al negocio, se requiere contar con la información básica del crédito: cuantía, destinación de los recursos (para inversiones fijas, para capital de trabajo, etc.), plazo, forma de pago, tasa de interés etc.

Impactos

Se debe describir los aspectos de su **Plan de Negocios** que según su criterio generarían impacto económico, social y ambiental cuantificando los resultados del impacto. Por ejemplo en generación de empleo directo e indirecto, proveedores de materias primas e insumos, planes de mitigación ambiental.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DEL MERCADO





Análisis del Sector	54
Caracterización de Producto, Bien o Servicio	55
Investigación de Mercado	56
Análisis y Caracterización de la Demanda	57
Análisis y Caracterización de la Oferta	59
Estrategias de Mercadeo	60

3.1 Análisis del Sector



Además, debe proporcionarse información sobre el sector en el cual se desarrolla el negocio. Ejemplo: sector artesanías, sector agrícola, sector turismo, etc. De esta manera es posible determinar quiénes son los **clientes potenciales**, es decir, **aquellos que tienen la necesidad de adquirir el producto o servicio que se ofrece y que actualmente lo están comprando a la competencia.**

Se entiende como el **sector económico en el cual estará inmerso el plan de negocios**. Se analiza el crecimiento del sector teniendo en cuenta aspectos como:

productos,

servicios,

cliente,

tecnología,

calidad,

innovación, etc.

Igualmente, es importante realizar una **breve reseña histórica de los últimos 5 años,**

cifras y razones del comportamiento del sector,

principales productos y necesidades del mercado,

principales empresas competidoras,

nivel de tecnología,

segmentos de mercado de las empresas más fuertes y proveedores más importantes del sector.

3.2 Caracterización de Producto, Bien o Servicio

Se debe especificar y describir teniendo en cuenta las siguientes características del producto:



a) Características Físicas:

Que pueden ser externas como tamaño, color, peso, olor, textura, envase, presentación e internas como sabor, aroma, tiempo de perecibilidad y propiedades.



b) Características Técnicas:

Se relacionan con la capacidad, calidad, versatilidad, materiales empleados, vida útil.



c) Características Intangibles, Subjetivas o Simbólicas:

Son aquellas relacionadas con roles, estrato social, creencias, valores y beneficios que presta el producto.

Si se trata de un servicio, teniendo en cuenta que son productos intangibles se debe caracterizar de la siguiente forma:

- ¿En qué consiste?
- ¿Cuáles son sus atributos funcionales?
 - Calidad.
 - Fines.
- Beneficios directos que recibe el consumidor.

3.3 Investigación de Mercado

Consiste en la recopilación y análisis de la información de la empresa y del mercado para la toma de decisiones o aprovechamiento de oportunidades.

Para esto se requiere identificar:

El problema o la oportunidad a evaluar con la investigación de mercados.

Objetivos de la investigación.

Fuentes de información primarias que se obtienen directamente de los posibles consumidores a través de encuestas o entrevistas.

Fuentes secundarias que se obtienen a través de consultas de informes, estadísticas, tendencias, etc.

Diseño y anexo de encuesta que se requiere utilizar.



Con base en la información recopilada en la encuesta o entrevista se debe presentar los resultados de las mismas mediante tablas, cuadros o gráficos.

3.4 Análisis y Caracterización de la Demanda



Es la cantidad de determinado bien o servicio que el mercado requiere o reclama para lograr la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado.

Para la DEMANDA se debe tener en cuenta:



Precio



Cantidad



Frecuencia

(Cantidad de veces que se adquiere el producto o servicio).



Bienes Sustitutos



Nivel de Ingreso

Para su cálculo es necesario recolectar información de fuentes primarias como las encuestas, en las cuales se indaguen los aspectos antes mencionados teniendo en cuenta los siguientes lineamientos:

- ✓ Formular las preguntas claramente, en un lenguaje sencillo.
- ✓ No preguntar dos cosas a la vez.
- ✓ Hacer preguntas cerradas, es decir, a las que se puede responder con un **Sí** o un **No**, con un número o escogiendo una de varias opciones.
- ✓ Usar distintas opciones de respuesta para medir los gustos y preferencias de los posibles consumidores: **comparar** un producto con otros, **organizar** de mayor a menor según el gusto, **calificar** con un puntaje el sabor, el color, el gusto o alguna característica de un producto o servicio.

Entre las preguntas más frecuentes que se utilizan para la determinación de la demanda, por ejemplo, si se quiere realizar un estudio de la demanda de una nueva línea de productos lácteos, se puede observar en el siguiente cuadro:

1. ¿Compra queso?

- a. Sí b. No

2. ¿Cuál es su género?

- a. Masculino b. Femenino

3. ¿Cuál es su edad?

- a. Menos de 18 años
b. Entre 19 y 30 años
c. Entre 31 y 60 años
d. Más de 60 años

4. ¿Cuál es el precio que paga por 1000 gr de queso?

\$ _____

5. ¿Cada cuánto compra queso?

- a. Cada semana
b. Cada mes
c. Cada 2 meses
d. Cada 2 meses
e. Cada año
f. Nunca compra

6. ¿Cuántos quesos compra en 1 año?

- a. 1 - 10
b. 11 - 20
c. 21 - 30
d. Más de 31
e. Nunca compra

7. ¿Qué uso le da al queso que compra?

- a. Para cocinar
b. Para entredía
c. Para comercializarlo
d. Para recetas medicinales
e. Nunca compra

8. Ordene las características que prefiere cuando compra queso, de mayor a menor: 1 será el más importante a la hora de comprar queso y 5 el menos importante:

Sabor
Precio
Empaque
Cantidad

3.5 Análisis y Caracterización de la Oferta

Para el análisis se requiere identificar
¿Qué es la oferta?

Es el ofrecimiento de un producto o servicio para su comercialización, así, se puede afirmar que es la definición de quien vende el producto que se está queriendo comercializar, es decir la **COMPETENCIA**.

Para la OFERTA
se deben tener en cuenta:



Competidores Directos.



Competidores Indirectos.



Fortalezas y Debilidades de la Competencia.

3.6 Estrategias de Mercadeo

Hace referencia a acciones comerciales que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos de la empresa, que permitan impulsar las ventas, alcanzar recordación en la mente de los consumidores y lograr el posicionamiento, teniendo en cuenta

las variables del mercadeo: **Producto, Precio, Promoción, Publicidad, Plaza y el Servicio al Cliente**, que son determinantes en la decisión de compra.

A. Estrategia de Producto:

Identificar el producto o servicio a ofrecer que satisfaga una necesidad, problema o deseo de los clientes.

Se deben resaltar los atributos del producto:

Marca: Nombre de fácil recordación y pronunciación.

Slogan: Frase que identifique la necesidad que va a satisfacer.

Símbolo: Imagen que recuerde el cliente a la hora de tomar la decisión de compra.

Calidad: Inherente en el producto o servicio para que cumpla con las expectativas del cliente.

Empaque: Atractivo y amigable con el medio ambiente.

Servicio Postventa: Garantías, instalaciones y entrega.

Líneas de producto: Compuestas por productos que se relacionan entre sí y satisfacen necesidades de los clientes.

B. Estrategia de Precios:

Se debe identificar el precio adecuado acorde con los costos de producción u operación, teniendo en cuenta los precios de mercado.

Pueden utilizarse las siguientes estrategias:

Penetración: Precios bajos para dar a conocer el producto.

Descreme: Precios altos, pero teniendo en cuenta que esto es para productos muy innovadores y de baja competencia.

C. Estrategia de Promoción:

Busca estimular la demanda o compra del producto mediante un incentivo inmediato, de corto plazo y bajo costo como:

Descuentos por cantidades
Cupones de descuento
Impulsadores en punto de venta
Rifas
Promociones dos por uno
Muestra gratis de productos

D. Estrategia de Publicidad:

Es una herramienta de comunicación que permite dar a conocer mediante un mensaje la existencia del producto o servicio, busca generar hábitos de compra en el largo plazo. Se utilizan diferentes medios como:

Televisión / Radio
Periódicos / Revistas
Pantallas Led / Vallas
Redes sociales

E. Estrategia de Plaza o Canales de Distribución:

Consiste en identificar la forma como el producto o servicio llegará en las mejores condiciones al consumidor.

Los canales pueden ser:

Canal Directo: Cuando se hace la entrega del producto directamente sin intermediarios.

Canal Indirecto: Donde existen intermediarios u otros negocios que llevan el producto hasta los clientes, llamados distribuidores mayoristas o minoristas.

F. Servicio al Cliente:

Se debe tener un protocolo de servicio en el que se identifiquen las acciones que se presten al cliente para que esté satisfecho, no solo con el producto, sino con la atención recibida. Con las siguientes estrategias se busca la fidelización del cliente:

Acoger al cliente con amabilidad.

Conocimiento del producto o servicio para responder ante las dudas del cliente, generando confianza.

Crear una base de datos para ofrecer servicios adicionales como fechas especiales, servicios postventa entre otros.

Actividades de Autoevaluación

3.1. Análisis del Sector

- ✓ Conceptualice el análisis del Sector.
- ✓ Identifique el sector económico predominante de su región.
- ✓ ¿Cuáles son los aspectos que se deben tener en cuenta para realizar el análisis del sector de su negocio?.
- ✓ Identifique su cliente ... ¿Quién compra?, ¿A quién le gusta?.
- ✓ Identificar la oferta ¿Quién es su competencia? ... ¿Qué vende?.

3.2. Caracterización de producto, bien o servicio

- ✓ De acuerdo a su idea de negocio y al prototipo seleccionado, realice la caracterización del producto o servicio.

3.3. Investigación de Mercado

- ✓ Identifique el problema o la oportunidad a evaluar con la investigación de mercados.
- ✓ Determine los objetivos de la investigación.
- ✓ Identifique las fuentes de información a utilizar.
- ✓ Diseñe un formato de encuesta o entrevista según su producto o servicio.

3.4.**Análisis y
caracterización
de la demanda**

- ✓ Teniendo en cuenta el ejemplo, aplicar al producto o servicio seleccionado.

3.5.**Análisis de
la Oferta**

- ✓ Identifique los competidores directos.
- ✓ Seleccione los competidores indirectos.
- ✓ Determine cuáles son las fortalezas y debilidades de la competencia.

3.6.**Estrategias
de Mercadeo**

- ✓ De acuerdo a la lectura identificar las estrategias de mercadeo para su producto o servicio en cada una de las variables descritas.

CAPÍTULO 4

PLAN OPERATIVO



Ficha Técnica de Productos y/o Servicios	66
Capacidad de Producción o Prestación del Servicio	68
Procesos de Producción	69
Localización de la Empresa	74
Distribución de Planta	75
Necesidades y Requerimientos	77
Plan de Producción u Operación	79

4.1 Ficha Técnica de Productos y/o Servicios

Si la idea de negocio está relacionada con la fabricación de un bien, se describen de manera detallada las características técnicas del mismo: descripción del producto, tamaño, características físico químicas, composición, presentación, con-

servación, caducidad, características de empaque y embalaje, consideraciones para el almacenamiento, condiciones de uso, etc.

Ejemplo:

Ficha Técnica de Producto

Logo y Nombre de la Empresa:

Nombre del Producto:

Código:

Revisión:

Descripción:

Forma de Preparación:

Ingredientes:

Valores Nutricionales por 100g:

Características Microbiológicas:

Conservación:

Presentación:

Cuando la idea de negocio se centre en la prestación de un servicio, los elementos que se deben presentar en la ficha técnica del servicio son, entre otros: nombre del servicio, clientes, descrip-

ción del servicio, requisitos técnicos, requisitos legales, requisitos de oportunidad (de tiempo y de sitio de entrega), puntos de control, unidad de medida.

Ficha Técnica del Servicio

Logo y Nombre de la Empresa

Nombre del Servicio:

Clientes:

Descripción del Servicio:

Requisitos Técnicos:

Requisitos Legales:

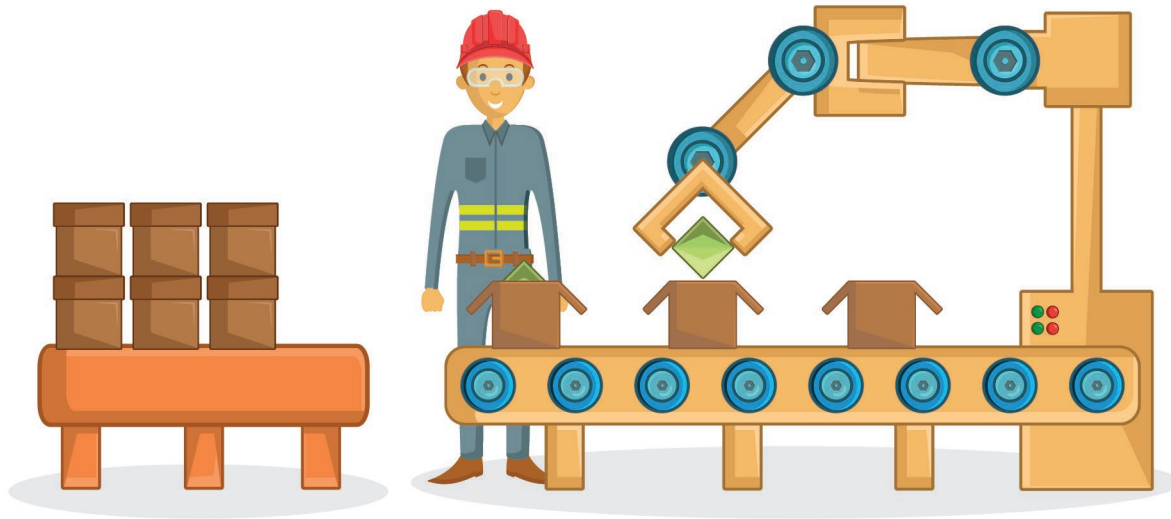
Requisitos de Oportunidad:	De Tiempo	De Sitio de Entrega

Puntos de Control:

Unidad de Medida:

4.2 Capacidad de Producción o Prestación del Servicio

La capacidad de producción hace referencia al número de unidades a producir de un bien o el número de servicios a ofrecer o prestar, por unidad de tiempo.



Por ejemplo: la capacidad de producción en una fábrica de zapatos, está dada por el número de pares de zapatos que se pueden fabricar; 3400 pares de zapatos al año, trabajando 6 días a la semana, durante 12 meses al año, en una jornada de 8 horas diarias.

En el caso de un servicio bancario, el número de clientes que se pueden atender en un día, con una jornada laboral de 8 horas diarias.

4.3 Procesos de Producción

Consiste en las transformaciones realizadas por el sistema productivo, para convertir los insumos en productos, ya sean estos bienes o servicios. Cuando se trata de la prestación de un servicio, este es conocido también como proceso de servicios

y/o Servucción, y está constituido por la secuencia de actividades o pasos para la prestación del servicio, como servicios de comercio, bancarios, de educación, de reparación de vehículos, etc.








Para describir el proceso de producción:

1. Describa en forma secuencial y detallada cada una de las actividades que forman parte del flujo del proceso de producción del bien o servicio.
2. Elabore el diagrama de flujo o flujograma del proceso.







El diagrama de flujo, representa gráficamente la secuencia o los pasos lógicos (ordenados), para realizar una tarea mediante el uso de símbolos. Debe proporcionar una información clara, ordenada y concisa de todos los pasos a seguir, que permita la correcta identificación y comprensión de actividades.

4.3.1 Simbología para la Elaboración de Diagramas de Flujo








1. Simbología Procesos de Transformación

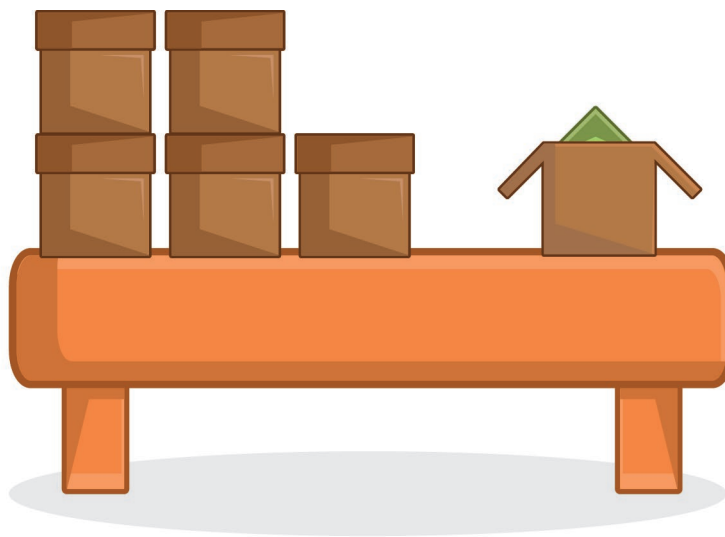
Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o Término	Indica el principio o el fin del flujo.
	Operación	Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento. Son las actividades que modifican el estado actual de la materia.
	Inspección	Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	Desplazamiento o Transporte	Indica el movimiento de los empleados, material, y equipo de un lugar a otro.
	Almacenamiento Permanente	Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.
	Depósito Provisional o Espera	Indica demora en el desarrollo de los hechos.

Ejemplo:

Diagrama de Proceso								
División de Procedimientos		Resumen		Dependencia			Fecha	
		Número	Tiempo (min)				D	M
	Operaciones			Procedimiento				
	Transportes							
	Inspecciones							
	Esperas			Página:			Distancia Recorrida	
	Almacenajes			De:				
Ítem	Actividades						Distancia	Tiempo
Total								

2. Simbología Procesos Administrativos

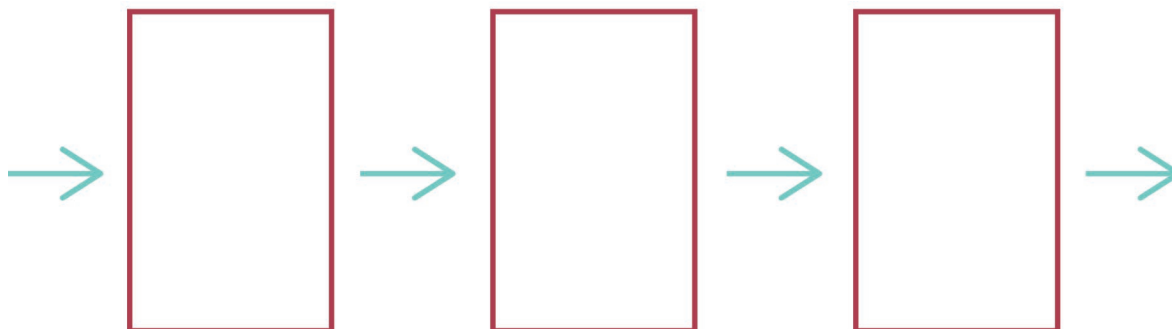
Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o Término	Indica el principio o el fin del flujo.
	Actividad	Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento	Representa un documento en general que ingrese, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o Alternativa	Indica un punto dentro del flujo, en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo	Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de Página	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.



3. Diagrama de Flujo por Bloques

Se usa para mostrar las operaciones en bloques o cajas. Se emplean flechas para indicar los materiales que entran y que salen de las operaciones. En cada uno de los bloques se registran las actividades, pasos o secuencia.

Ejemplo:



4.4 Localización de la Empresa

Toda organización está influenciada por factores relacionados con la localización. Esto implica la disposición final del mismo, los costos de operación y de inversión. La localización conlleva a conocer los aspectos económicos de la región y la demanda efectiva.

Para evaluar la localización de la empresa, se deben tener en cuenta factores cualitativos y cuantitativos.



Factores Cualitativos

Se relacionan con aspectos como vivienda, medio ambiente, entorno.



Factores Cuantitativos

Se relacionan con factores que se pueden medir en términos de costos, ejemplo: Toneladas/Kilómetro, metro/hora, Costos/metro cuadrado, que permiten una evaluación directa de estos factores.

Es necesario resaltar, que las opciones o posibilidades potenciales para ubicar o localizar la empresa, deben estar alineadas o en concordancia

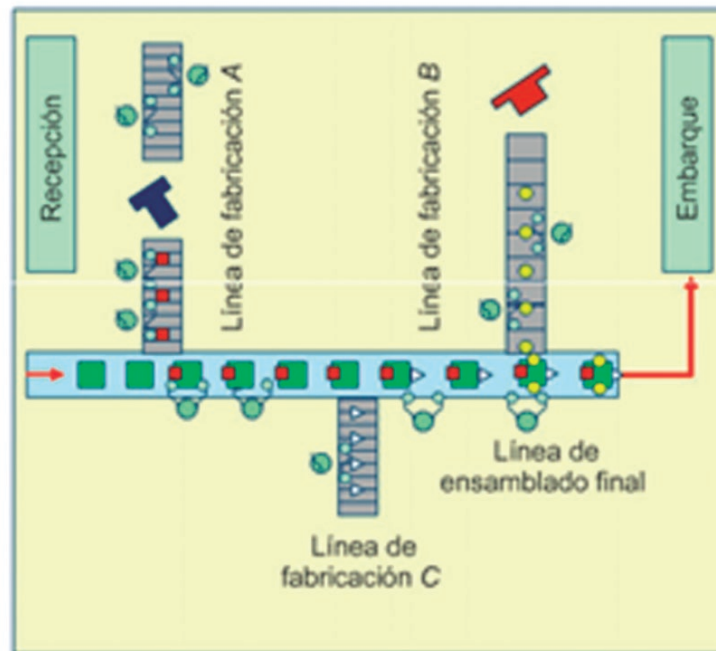
con lo establecido en el plan de ordenamiento territorial del lugar de localización.

4.5 Distribución de Planta

Es el ordenamiento físico de los factores de un sistema productivo, incluyendo tanto los espacios necesarios para el movimiento del material, almacenamiento, trabajadores, servicios, maquinaria y equipo de trabajo.

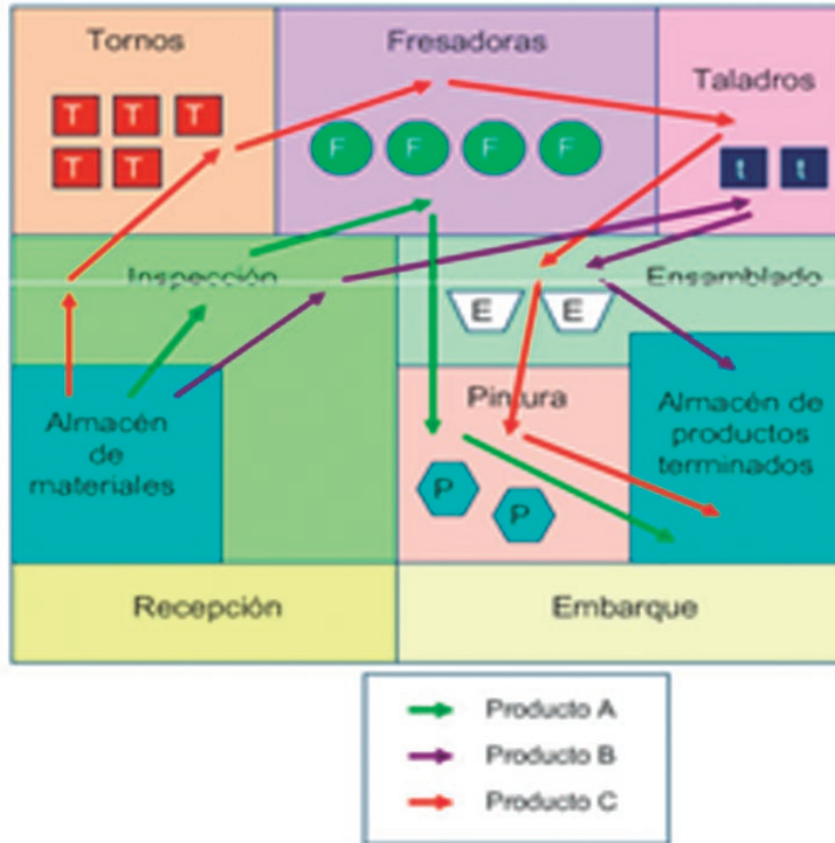
4.5.1 Tipos de Diseño de Planta Según el Método

1. Orientadas al producto y asociadas a configuraciones continuas o repetitivas



Fuente. [Wikifab. \(2019\)](#)

2. Orientadas al proceso y asociadas a configuraciones por lotes



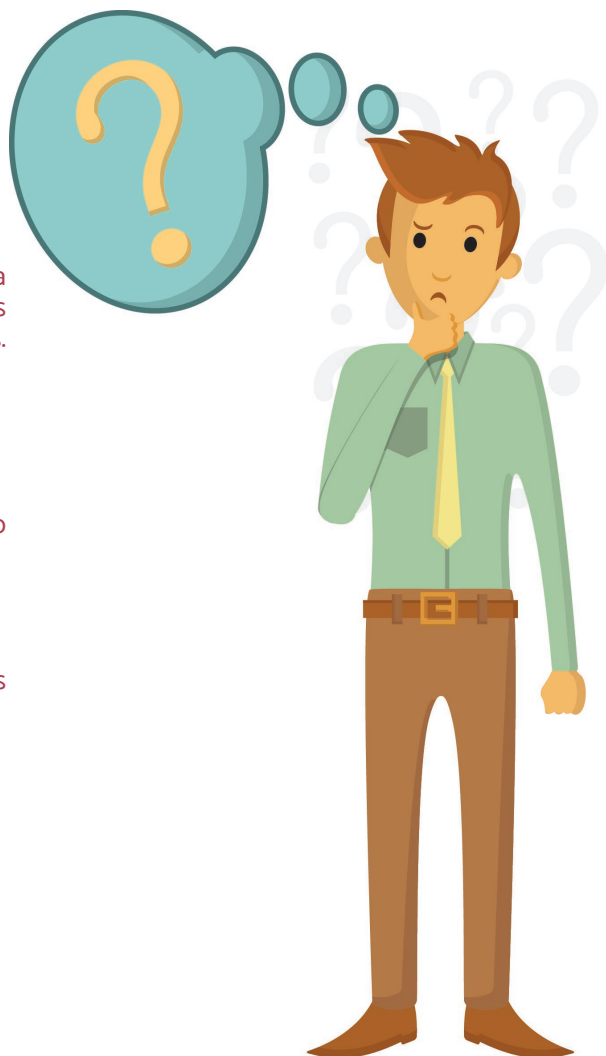
Fuente. Wikifab. (2019)

3. Distribuciones por posición fija, el producto, por cuestiones de tamaño o peso, permanece en un lugar, mientras que se mueve el equipo de manufactura a donde está el producto.

4.6 Necesidades y Requerimientos

Determine las necesidades y requerimientos para la ejecución de su idea de negocio, para ello, es clave tener en cuenta las características técnicas. Estas necesidades se deben enfocar en:

- Necesidades de maquinaria y equipo
- Necesidad de muebles y enseres
- Necesidades de equipos de oficina y cómputo
- Necesidades de materia prima
- Necesidades de insumos
- Necesidades de adecuación de instalaciones
- Necesidades de personal



Esta información debe ser presentada mediante la elaboración de un formato como el siguiente:

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Total (Número)			\$

Al finalizar, presente el total de necesidades y requerimientos en términos monetarios:

Total Necesidades y Requerimientos	
Necesidades de maquinaria y equipo (#)	\$
Necesidad de muebles y enseres (#)	\$
Necesidades de equipos de oficina y cómputo (#)	\$
Necesidades de materia prima (#)	\$
Necesidades de insumos (#)	\$
Necesidades de adecuación de instalaciones (#)	\$
Necesidades de personal (#)	\$

4.7 Plan de Producción u Operación

Teniendo en cuenta las cantidades de bienes o servicios a ofrecer, establecidos en el numeral **4.2. Capacidad de Producción o Prestación del Servicio**, y acorde con los resultados obtenidos en el estudio de mercado, determine

las cantidades a producir durante cada periodo determinado, puede ser diario, semanal, mensual, bimensual, semestral o anual y con proyección a cinco años, determinando el incremento anual.

Materia Prima	Unidad	Cantidad	Número de Unidades		
			Día	Mes	Año

Costo de Materia Prima Insumos				Valor Unidad			
Materia Prima	Unidad	Cantidad por Unidad	Costo	Cantidad Diaria	Costo Diario	Costo Mensual	Costo Anual
Total							

Actividades de Autoevaluación

1.

Determine el tamaño que debe tener su proyecto de acuerdo con las características del mismo.

2.

Describa el proceso productivo para su proyecto y grafíquelo mediante un diagrama de flujo

3.

Elabore el plan de producción.





CAPÍTULO 5

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LEGAL



El Direccionamiento Estratégico	84
Organigrama	85
Función Administrativa	87
Función Comercial	87
Función Financiera	88
Función de Producción	88
Manuales Organizacionales	89
Reglamentos	90
Cargo	91
Competencias Laborales	92
Gestión de Talento Humano	92
Contrato Laboral	93
Compensación Económica	94
Marco Legal de la Empresa	96



El Direccionamiento Estratégico

La Misión:

.....

Es la imagen que proyecta la empresa. A través de ella da a conocer su propósito, a quienes va a prestar los servicios y en qué área del mercado es la que se encuentra.

La Visión:

.....

Presenta lo que la empresa quiere llegar a ser y, es decir indica el futuro deseado en un periodo de tiempo determinado.

Valores:

.....

Guían las acciones y el comportamiento de la empresa, definiendo "cómo somos" y en "en qué creemos".

Objetivos:

.....

Son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo determinado. Los objetivos pueden ser:

Estrategicos:

Para toda la organización y son a largo plazo.

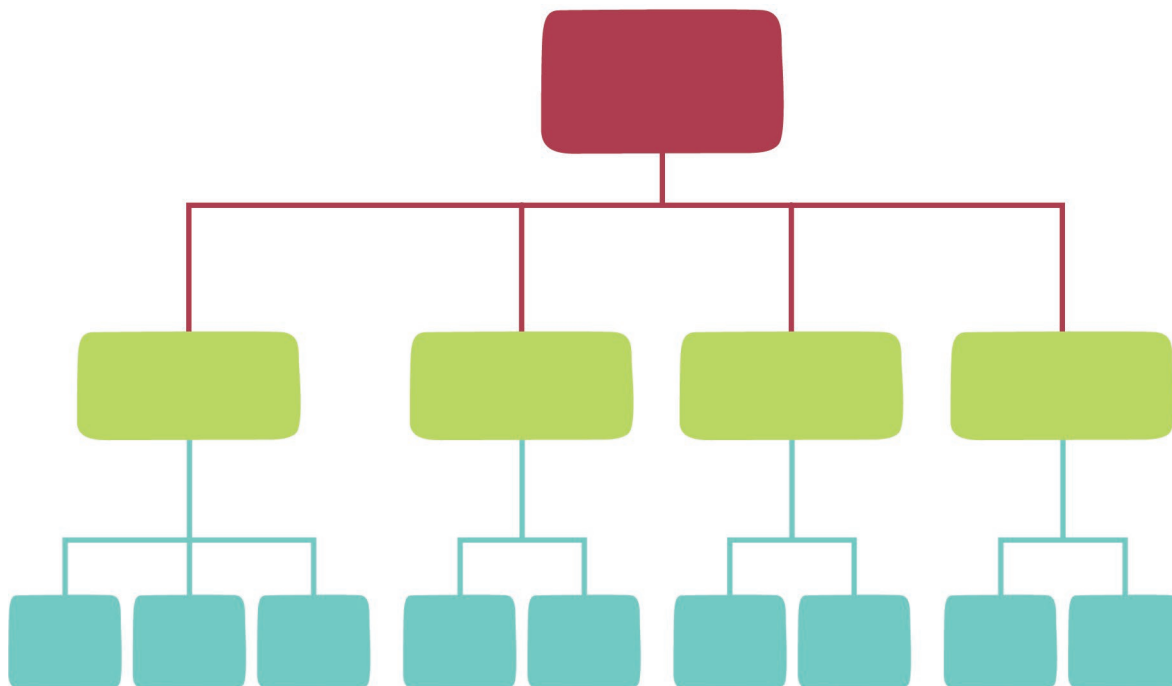
Tacticos:

Para las áreas o departamentos y son a mediano plazo.

Operacionales:

Son metas a corto plazo.

Organigrama



Este representa la estructura gráfica de la empresa. Primero, se debe tener en cuenta la definición de los cargos con que va a funcionar la empresa, generalmente se utiliza el tipo de organigrama vertical-funcional, el cual debe contener como mínimo:

1. Nombre de la empresa, actividad económica, y su clasificación desde el punto de vista jurídico. Ejemplo: **Empresa de Lácteos La Pastusita S.A.S.**
2. Inicia en cabeza de la Junta directiva, de socios o propietarios de la misma.
3. La junta directiva es la encargada de nombrar el representante legal, este puede ser: **Administrador, Gerente o Director.**
4. El organigrama debe tener las funciones básicas de la empresa: **Financiera, Administrativa, Comercial, Producción.**
5. Estas diferentes funciones pueden asignarse a: **Departamentos, Áreas, Jefaturas, Direcciones.**
6. De las áreas de la empresa se desprenden los órganos de supervisión y los de auxiliares, dependiendo del número de niveles que la organización vaya a tener.
7. Una vez finalizada la figura del organigrama debe tener información con respecto a: **Fecha de Elaboración, el Responsable y Quien Aprueba.**

En la estructura funcional se debe tener en cuenta las siguientes áreas:

- **Administrativa** -

.....

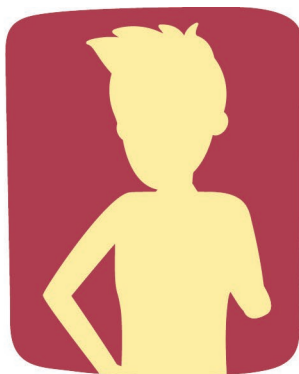
- **Comercial** -

.....

- **Técnica o Producción** -

.....

- **Financiera** -



Función Administrativa

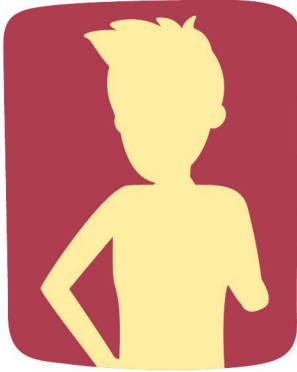
Encargada de la dirección de la empresa, cuando se hace la constitución de la empresa ante Cámara de Comercio, se nombra el **Representante Legal** con sus respectivos derechos y deberes adquiridos para el manejo de la misma.

La administración tiene a su cargo todas las áreas de la empresa y está relacionada en el cumplimiento de la razón social de la empresa; se encarga del manejo adecuado de los recursos de la organización.



Función Comercial

Encargada de la **comercialización de los productos que tiene la empresa**, dependiendo si esta es industrial, comercial o de servicios. Al ser industrial esta hace procesos de transformación de materia prima en productos terminados los cuales por medio de la función comercial son llevados ya sea a los distribuidores o al consumidor final. Si es comercial se encarga de la compra venta, esta debe tener en cuenta lo que el cliente requiere, es así como aquí es fundamental la investigación de mercados para determinar la verdadera necesidad del cliente y así ofrecerle los productos que el cliente requiera. Al ser de servicios la función comercial se encarga de realizar la venta y prestación del servicio el cual tiene en cuenta otras actividades de la empresa de acuerdo al servicio a prestar.



Función Financiera

Relacionada con el **manejo de recursos de capital**, la consecución y el manejo de los mismos, el registro de todas las actividades económicas de la empresa que sirven para la toma de decisiones ya que permiten saber el estado económico de la organización. Para lo anterior se generan los estados financieros básicos como son: estado de la situación financiera, estado de resultados, cambio en la situación del patrimonio, flujo de efectivo, y las notas a los estados financieros elevadas a revelaciones.



Función de Producción

Relacionada con el que hacer de la empresa e involucran los procesos relacionados con la **transformación, comercialización o prestación de un servicio**.

Manuales Organizacionales

Existen diferentes manuales organizacionales que se deben tener en cuenta en el proceso de creación de una empresa, estos se pueden representar en un **Flujograma de Procesos**.

Entre los manuales organizacionales más representativos se tienen:

.....

Manual de Funciones

.....

Manual de Procesos

.....

Manual de Procedimientos

.....

Generalmente la forma de presentar los manuales de procesos y procedimientos, es por medio de un flujograma el cual incluye:

.....

Actividad a realizar

.....

Tipo de actividad

(Con una simbología universal que representa básicamente, operación, inspección, toma de decisiones, transporte demora y archivo entre otras)

.....

Responsable

.....

Tiempo

Reglamentos

Estos sirven de guía para orientar el comportamiento de los miembros de la organización y es necesario que estos se rijan por la **Legislación Laboral Colombiana**, la cual es una norma reguladora de las relaciones internas de la empresa con el trabajador.

Las empresas están obligadas a tener **Reglamento Interno de Trabajo** cuando se contraten más de 5 trabajadores de carácter permanente para empresas comerciales, más de 10 en empresas industriales, o más de 20 en empresas agropecuarias.



Cargo

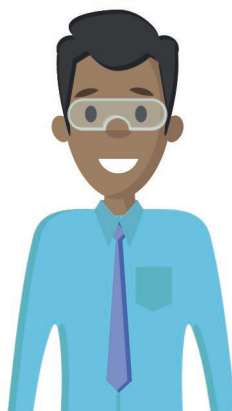
Es un conjunto de funciones con una posición definida en la estructura organizacional. Cada cargo debe responder a unas condiciones entre las cuales se tienen:

Las diferentes tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar.

La forma como se deben desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones.

A quién le debe reportar el ocupante del puesto, es decir, relación con su jefatura.

A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto, es decir, relación con sus subordinados.



Competencias Laborales

Las competencias laborales están relacionadas con el conocimiento, habilidades, destrezas, aptitudes que una persona puede demostrar al desempeñarse exitosamente en una actividad

laboral. Las competencias laborales están relacionadas directamente con el cargo a desempeñar y deben incluirse en el diseño del cargo.

Gestión de Talento Humano

Se debe tener en cuenta lo relacionado a una serie de pasos que son fundamentales en el manejo del talento humano que se tiene en la organización:

.....
Proceso de Selección y Contratación.

.....
Proceso de Inducción y capacitación.

.....
Proceso de Mantenimiento.

.....
Proceso de Crecimiento y Desarrollo.

.....
Procesos de Monitoreo y Evaluación.

.....

Contrato Laboral

Es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración.

Quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera, patrono, y la remuneración, cualquiera que sea su forma, salario.



La contratación de un trabajador está relacionada con la Legislación Laboral Colombiana y tiene que ver con el contrato de trabajo por su forma y duración.

Compensación Económica

La compensación económica está relacionada directamente con la Legislación Laboral Colombiana que establece, primeramente, un salario mínimo mensual legal vigente, acompañado de unas prestaciones sociales y seguridad social que se describen en el siguiente cuadro:

Prestación Social	Porcentaje Empresa	Porcentaje Trabajador
Salud	*8.5%	4%
Pensión	12%	4%
ARL	Depende el nivel de riesgo	
Prima	1 salario anual o proporcional	
Cesantía	1 salario anual o proporcional	
Interés a la cesantía	12% de la cesantía	
Vacaciones	½ Salario anual o proporcional	
Parafiscales	Caja compensación familiar = 4% *Sena = 2% *ICBF = 3%	

*Se excluye para sociedades y personas jurídicas y asimilados contribuyentes declarantes sobre el impuesto a la renta y complementarios, correspondientes a los trabajadores que devenguen individualmente considerados menos de 10 SMMLV. Persona natural que contrate más de 2 trabajadores. No aplica para contribuyentes que optan por el régimen simple de tributación.

Clases de Contrato de Trabajo Según su Forma

Verbal

Escrito

Los contratos verbales y los escritos tienen el mismo valor legal. El contrato escrito debe contemplar como mínimo la identificación y domicilio del empleador y el empleado, lugar y fecha de celebración del contrato, lugar en donde se va a desarrollar el trabajo, naturaleza del trabajo, remuneración, periodos de pago y determinar, si así lo requiere la parte que es en dinero y la parte que es en especie, su duración y finalización.

Según su Duración

Por el tiempo que dure la realización de la obra.

A término Fijo.

De duración indefinida.

Trabajo ocasional, accidental o transitorio.

Según su Modalidad

Presencial.

Teletrabajo.

Marco Legal de la Empresa

Definición del negocio en lo relacionado con la parte legal de la misma; para esto se deben tener en cuenta criterios como: la constitución de la empresa, la cual se lleva a cabo tanto en Cámara de Comercio, como también en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, en la Alcaldía Municipal y Gobernación Departamental, esto dependiendo de la actividad económica a realizar. También se debe tener en cuenta el número de accionistas, como va a estar conformado el

capital y cuál es la responsabilidad de los socios de la empresa.

Para iniciar un negocio es necesario elegir adecuadamente la razón social y el tipo de sociedad que se va a establecer, a continuación, se presenta una relación del tipo de sociedad y las características de la misma para que se pueda realizar la elección adecuada.

Tipo de Sociedad	Sigla	Características	Número de Integrantes
Limitada	LTDA.	Constituida por escritura pública. El aporte a capital se divide en partes iguales, los socios responden solidariamente hasta el monto de sus aportes.	Mínimo 2 máximo 25 accionistas.
Anónima	S. A.	Constituida por escritura pública. Las acciones se pueden negociar libremente en la bolsa de valores o con comisionistas de bolsa.	Mínimo 5 socios no existe tope máximo.

Comándita	Su razón social va el nombre completo o apellido de uno o más socios con la expresión “y compañía” o la abreviación “& Cía.	Esta puede ser simple o por acciones.	
Comándita Simple	S. en C.	Los Gestores se encargan de la administración de la empresa y los comanditarios aportan capital.	Se constituye mediante mínimo uno y máximo 25 socios comanditarios Y uno o más socios gestores.
Comándita Acciones	S. C. A.	Los gestores son los encargados de la administración de la empresa, mientras que los socios comanditarios son quienes aportan el capital.	En este caso, la empresa es constituida por mínimo 5 socios comanditarios sin límite máximo y mínimo un socio gestor.
Sociedad Acciones Simplificada	S. A. S.	Se constituye por documento privado que debe ser registrado en la Cámara de Comercio, su capital se divide en acciones de libre negociación.	Conformada mínimo por una persona, sin límite de accionistas.
Sociedad Colectiva	El nombre de uno de los socios de la empresa, seguido por expresiones como “y compañía”, “hermanos” y “e hijos”.	Constituida mínimo por dos socios, conformada por socios capitalistas y quienes aportan con trabajo y capital.	

Cuestionario de Autoevaluación

1. Manifieste el tipo de sociedad que quiere constituir.
2. Para su empresa defina la Misión fundamentada en las siguientes preguntas:
 - ¿Quiénes serán los clientes de la empresa?
 - ¿Cuáles serán los principales productos o servicios de la empresa?
 - ¿En qué mercado compite la empresa?
 - ¿Cuáles serán sus objetivos en cuanto a la Supervivencia, el Crecimiento y la Rentabilidad?
 - ¿Cuáles serán las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
 - ¿Cuál su ventaja competitiva, que la diferencia de la competencia?
 - ¿Cuál es su preocupación por los asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
 - ¿Qué relación tendrá con sus empleados?
3. Formule la Visión de la Empresa de acuerdo a las siguientes preguntas:
 - ¿Cómo será tu empresa en unos años?
 - ¿Cuáles serán las metas que se quieren alcanzar?
 - ¿Qué imagen futura deseas crear para la empresa?
4. Elabore el organigrama de su empresa donde pueda reflejar claramente las áreas, departamentos claves para su organización



CAPÍTULO 6

PLAN FINANCIERO

Consideraciones Generales **102**

Determinación de Inversiones **104**

Determinación y Cuantificación de Costos y Gastos **105**

Cálculo y Proyección de Ingresos **108**

Punto de Equilibrio **110**

Estados Financieros **110**

Evaluación Financiera **112**

Ejercicio Plan Financiero y Evaluación Financiera **114**

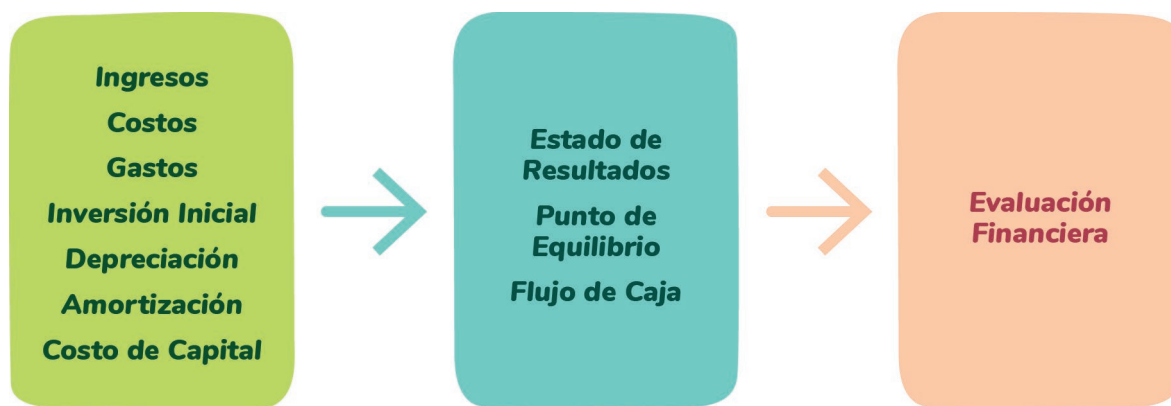


6.1 Consideraciones Generales

El presente capítulo tiene por objeto hacer una presentación amplia de cada uno de los elementos que participan en la estructuración financiera del **Plan de Negocios** a saber: Las **inversiones** necesarias para ponerlo en funcionamiento, los **costos y gastos** en que se incurre y los **ingresos proyectados** a cada uno de los períodos que conforman el horizonte del plan.

Como se mencionó anteriormente, se propone un modelo financiero sencillo que permita **Evaluar Financieramente** el Plan de Negocios y analizar la conveniencia o no de la propuesta.

Figura. Diagrama Estructura Financiera del Plan de Negocio.



En el último capítulo de este documento se realiza un ejemplo práctico que muestra clara y sencillamente la estructura y evaluación financiera del Plan de Negocios.

El horizonte del plan de negocio tiene tres etapas perfectamente delineadas:

La Etapa de Instalación o Ejecución:

.....
En la cual se hacen la mayor parte de las inversiones.

La Etapa de Operación o de Funcionamiento:

.....
En la cual se generan los costos y se producen los ingresos propios de la venta de la producción o de la prestación del servicio.

La Etapa de Liquidación:

.....
En la cual se supone que el plan de negocio termina su actividad regular al no alcanzar a generar los beneficios de orden financiero, económico o social y se procede a su liquidación.

La duración de las etapas depende de cada Plan de Negocio en particular; para el caso del Plan de Negocio se estima con propósitos evaluativos, un horizonte de **siete años**.

Por otro lado, la construcción del flujo de caja depende de los eventos financieros previstos para el horizonte del Plan de Negocio.

En la **Fase de Ejecución** es preciso dimensionar las necesidades de inversiones tanto fijas, como diferidas y desde luego, capital de trabajo, que suponen salida de dinero.

Durante la **Etapa de Operación**, en donde se logra el objetivo social del Plan de Negocio mediante la prestación de servicios, se generan costos derivados del pago a los factores utilizados y al mismo tiempo aparecen ingresos provenientes de la venta de los servicios.

Por último, cuando el Plan de Negocio deja de cumplir con los objetivos financieros, económicos o sociales, se precisa su **liquidación** (desinversión), que supone la venta de los activos que tienen valor comercial y se generan algunos ingresos como valor de salvamento¹.

Como se había enunciado anteriormente la mayor parte de las inversiones se hacen antes de la puesta en marcha del Plan de Negocio, sin embargo, algunas inversiones se pueden realizar en el período de funcionamiento, ya sea porque es preciso renovar algún activo desgastado o porque se hace necesario incrementar la producción ante expectativas en el crecimiento de la demanda.

Las inversiones que se hacen principalmente en el período de instalación se pueden clasificar en tres grupos: las inversiones fijas, las inversiones diferidas y el capital de trabajo.

6.2 Determinación de Inversiones

Inversiones Fijas

Las inversiones fijas son aquellas que se realizan en bienes tangibles, se utilizan para garantizar la operación del plan de negocio, no son objeto de comercialización y se adquieren para utilizarse durante su vida útil.

Inversiones Diferidas

Las inversiones diferidas son aquellas que se realizan sobre la compra de servicios o derechos que son necesarios para la puesta en marcha del plan de negocio tales como: los estudios técnicos, económicos y legales; los gastos de organización y montaje, ensayos y puesta en marcha, capacitación y entrenamiento de personal.

Capital de Trabajo

La inversión en capital de trabajo corresponde al conjunto de recursos necesarios, en forma de activos corrientes, para la operación normal del plan de negocio durante un ciclo productivo.

6.3 Determinación y Cuantificación de Costos y Gastos



6.3.1 Costos de Producción



Lo anterior depende del tipo de contratación que se maneje dentro de la estructura organizacional del plan de negocios.

6.3.2 Gastos Operacionales de Administración

Sueldos

Comprende los salarios del personal, estimados según el estudio de la organización y según el estudio técnico del plan de negocios.

Prestaciones

Con el mismo criterio anotado anteriormente, se calcula el monto de las prestaciones y apropiaciones sobre la nómina administrativa.

Arrendamiento

Se registra el valor de los gastos originados por el servicio de arrendamientos de bienes, para el desarrollo del objeto social.

Servicios Públicos

Se registra el valor de los gastos por concepto de servicios tales como aseo, vigilancia y servicios públicos.

Impuestos

Se registra el valor de los gastos tributarios o tasas de carácter obligatorio a favor del Estado diferentes a los de renta y complementarios, de conformidad con las normas legales vigentes.

Seguros

Se registra el valor de los gastos por concepto de pólizas de seguro en sus diversas modalidades, tal es el caso del seguro integral para la industria.

Depreciaciones

Se trata de la depreciación de activos fijos que tienen su origen en el área administrativa. Se utiliza el método de depreciación por línea recta, el cual se explica en el taller del estudio financiero. Sin embargo se puede decir que este tipo de depreciación consiste en dividir el valor del activo depreciable sobre la vida útil.

Amortización de Diferidos

Corresponde a la amortización de diferidos que tienen origen en el área administrativa. Se amortizan los diferidos a cinco años vida útil del plan de negocio. La amortización consiste en dividir los diferidos entre 5 años que son los años de proyección del plan de negocios.

Mantenimiento y Reparaciones

Registra los gastos ocasionados por concepto de mantenimientos y reparaciones que se efectúan en desarrollo del giro operativo del ente económico.

Gastos Legales

Registra el valor de los gastos pagados o causados por el ente económico en cumplimiento de disposiciones legales de carácter obligatorio tales como: Gastos notariales, aduaneros y consulares, registro mercantil, trámites y licencias.

Diversos

Registra los gastos no operacionales ocasionados por conceptos diferentes a los especificados anteriormente.

6.3.3 Gastos Operacionales de Ventas

Entre los gastos de ventas podemos distinguir gastos de comercialización, publicidad en diarios, radio y otros medios que permitan promocionar la empresa y sus productos, esto incluye acarreos y fletes del transporte de la mercancía.

6.4 Cálculo y Proyección de Ingresos

En el plan de negocio los ingresos están representados por el dinero recibido por concepto de la venta del producto o prestación del servicio. La estimación de los ingresos depende de los cálculos realizados en el estudio de mercado en cuanto se refiere a la demanda del producto o servicio y a la fijación de precios.



Consolidado de Costos y Gastos de Operación del Plan de Negocios					
Periodo	1	2	3	4	5
1. Costos de Producción					
1.1. Materia Prima					
1.2. Materiales Directos					
1.3. Materiales Indirectos					
1.4. Mano de Obra Directa					
2. Gastos Administrativos					
2.1. Sueldos, prestaciones - apropiac.					
2.2. Depreciación					
2.3. Seguros - Activos					
2.4. Impuestos					
2.5. Arrendamiento					
2.6. Mantenimiento y Reparaciones					
2.7. Diversos					
2.8. Gastos Legales					
2.9. Servicios Públicos					
2.10. Amortización					
3. Gastos de Ventas					
3.1. Gastos de Comercialización y Mercadeo					
Costos y Gastos de Operación					

6.5 Punto de Equilibrio

Una vez obtenido el comportamiento de los costos fijos y costos variables para cada uno de los años de vida útil, y haber determinado los ingresos, se puede calcular el punto de equilibrio del plan de negocio.

Su correspondiente análisis es un indicador fundamental en la estructura financiera del plan de negocio, ya que muestra cuanto hay que vender para que no haya ni pérdidas ni ganancias, es decir

es un parámetro que muestra la cantidad mínima de ventas que iguala ingresos con costos y gastos

La dirección de la empresa una vez constituida deberá propender por elevar el ingreso por ventas y mantener una adecuada estructura de costos y gastos, para generar margen de seguridad y beneficios en el plan de negocio.

6.6 Estados Financieros

La preparación y presentación de los estados financieros se realiza con base en la NIIF para las PYMES expedida por el (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad - IASB, 2009).

Objetivo de los Estados Financieros:

Suministrar información sobre la **situación financiera** y el **resultado de las operaciones**

de la microempresa, que sea útil para la **toma de decisiones económicas** por parte de los usuarios.

Los principales usuarios de los estados financieros de las microempresas generalmente son: Propietarios, administrativos, entidades financieras, acreedores, gobierno, entre otros.

6.6.1 Flujo Neto de Caja Proyectado

El primer paso es identificar plenamente los ingresos y egresos en el momento en que ocurren. El "**flujo neto de caja**" es un esquema que presenta en forma orgánica y sistemática cada una de las erogaciones e ingresos. MOKATE. (2004).

El principio básico de la evaluación es que **el Plan de Negocios resulta recomendable en la medida que los beneficios superen a los costos**. Tanto beneficios como costos para los diferentes años de vida útil se han identificado y cuantificado adecuadamente teniendo como soporte los estudios de mercado y técnico.

Es importante resaltar los elementos involucrados en el flujo de caja:

Las **erogaciones** correspondientes a las inversiones que se realizan principalmente en el período de instalación del Plan de Negocios.

El **flujo de caja** es el documento que muestra los componentes financieros del Plan de Negocios, a lo largo de su vida útil y arroja resultados que motivan la evaluación del mismo.

Para la estructura del flujo neto de caja, previamente se conforman los flujos de inversión y de producción.

6.7 Evaluación Financiera

La tarea fundamental de los analistas de Plan de Negocios, es contribuir directa o indirectamente a que los recursos disponibles en la economía, sean asignados en la forma más racional entre los distintos usos posibles.

Quienes deben decidir entre las diversas opciones de inversión, o quienes deban sugerir la movilización de recursos hacia un determinado Plan de Negocios, asumen una gran responsabilidad, pues

sus recomendaciones pueden afectar en forma significativa los intereses de los inversionistas (públicos o privados), al estimular la asignación de recursos.

En efecto, la tarea de evaluar consiste en medir objetivamente ciertas magnitudes resultantes de la formulación del PLAN DE NEGOCIOS y convertirlas en cifras financieras, con el fin de obtener indicadores útiles para medir su viabilidad.

MOKATE (2004), afirma que: “el proceso de invertir se justifica en la expectativa de lograr excedentes; esto significa, que estaremos dispuestos a consumir menos hoy en la medida que los recursos liberados del consumo se coloquen en una actividad que pueda cubrir sus erogaciones económicas y, además, generar valores adicionales superiores en el futuro”⁴.

Dado que la inversión supone un sacrificio, es importante determinar con la mayor claridad posible si la inversión generará o no los recursos suficientes que permitan justificar dicha privación. De ahí la importancia de la etapa de «formulación» en donde a través del estudio de los diferentes aspectos económicos, técnicos, administrativos,

institucionales, políticos y ambientales, se determina el monto de las inversiones, los costos de operación y, obviamente, los ingresos esperados, permitiendo así aplicar criterios conducentes a establecer la calidad, conveniencia y oportunidad del Plan de Negocios y así mismo, a determinar la rentabilidad de la inversión.

6.7.1 Indicadores de Rentabilidad Financiera

Valor Presente Neto (VPN):

Se define como la diferencia del valor presente de los ingresos menos el valor presente de los egresos y utiliza los siguientes criterios de decisión:

- Si $VPN > 0$** Viable financieramente, por cuanto a pesos de hoy, los ingresos superan a los egresos, esa diferencia a favor del Plan de Negocios, conocida como excedentes monetarios favorables, ratifican la viabilidad financiera del Plan de Negocios.
- Si $VPN < 0$** El Plan de Negocios no es viable financieramente, por cuanto a pesos de hoy, los egresos superan a los ingresos.
- Si $VPN = 0$** La decisión es de indiferencia.

Tasa Interna de Retorno

Es una tasa de interés que hace que el VPN sea igual a cero, por lo tanto, surte un efecto neutro, igualando el valor presente de los ingresos con el de los egresos, por lo tanto, se dice que la TIR es la verdadera tasa de rendimiento del Plan de Negocios.

- Si la $TIR > TIO\%$** El Plan de Negocios es viable financieramente, pues a esta tasa de interés se compensa el costo de oportunidad del dinero del inversionista dado por la TIO.
- Si la $TIR < TIO$** El Plan de Negocios debe ser rechazado, por cuanto no compensa el costo de oportunidad.
- Si la $TIR = TIO$** La decisión es de indiferencia pues solo alcanza a igualar el costo de oportunidad.

Relación Beneficio Costo

Se define como el cociente de dividir el valor presente de los ingresos sobre el valor presente de los egresos.

- $RBC = VPI / VPE$** Si la relación Beneficio Costo es > 1 el Plan de Negocios es viable financieramente por cuanto a pesos de hoy, un peso invertido genera una suma mayor es decir excedentes monetarios a favor de los inversionistas.
- Si la $RBC < 1$** El Plan de Negocios debe ser rechazado porque un peso invertido en el Plan de Negocios, este está generando sumas menores a pesos de hoy.
- Si la $RBC = 1$** El criterio es de indiferencia, por cuanto el VPI es igual al VPE.

TIO = Tasa de Interés de Oportunidad

EJERCICIO
PLAN
FINANCIERO
Y EVALUACIÓN
FINANCIERA

6.8 Consideraciones Generales

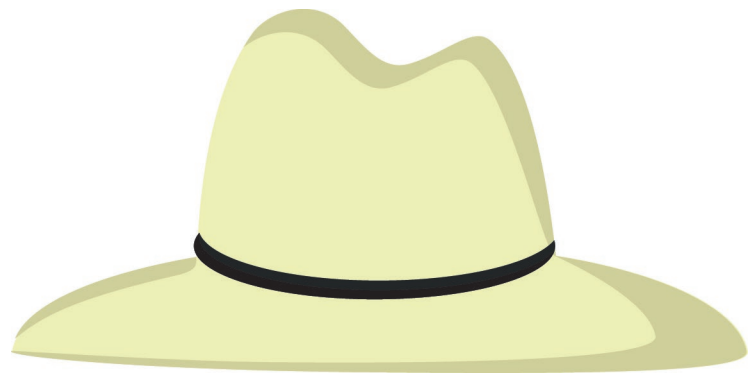
En cualquier plan de empresa que se precie, es necesario incluir un Plan Financiero que evidencie la viabilidad del **Plan de Negocio** a emprender, así como su futura y esperada rentabilidad.

Con este ejercicio a manera de ejemplo, se exponen de manera secuencial y metodológica las

pautas y recomendaciones a seguir en cuanto a los contenidos y aspectos que deben figurar en la parte relativa al Plan Financiero, aplicable al **Plan de Negocio** de creación de una empresa o unidad de negocio.

6.9 Ejercicio de Aplicación

**Plan de Negocios
para la Creación de una
Empresa Productora
y Comercializadora de
Sombreros a Base de
Palma de Iraca
(Paja Toquilla)
en el Municipio de
Sandóná Departamento
de Nariño.**



6.9.1 Presupuesto de Inversión Inicial

Las inversiones del **Plan De Negocio** se clasifican en inversiones fijas, diferidas y en capital de trabajo.

A continuación se presentan los presupuestos y bases para la estimación de cada una de ellas.

Cuadro. Inversión Activos fijos

Concepto	Inversión
Muebles y Enseres	\$5.200.000
Equipos de Cómputo	\$2.500.000
Impresoras	\$450.000
Horno para Estufado	\$2.150.000
Equipo de Comunicación	\$350.000
Prensa	\$7.000.000
Planchas Industriales	\$2.000.000
Máquinas de Coser Industriales	\$2.200.000
Total	\$21.850.000

Inversión Diferida

Concepto	Inversión
Gastos de Organización	\$1.200.000
Adecuaciones y Reparaciones	\$5.000.000
Total	\$6.200.000

6.9.2 Costos y Gastos de Operación

6.9.2.1 Costos de Producción

Son los costos que se generan en el proceso de transformar las materias primas en productos terminados.

Materia Prima. Son los materiales que serán sometidos a operaciones de transformación para

su cambio físico, antes de que puedan venderse como productos terminados.

Para el caso del Plan de Negocio se requiere someter a las fibras de Iraca natural y tinturada, a un completo proceso de diseño, tejido, corte y acabados de acuerdo a las especificaciones técnicas del producto.

Para fabricar **10 unidades** del producto ya sea sombrero de dama o caballero se requiere un **mazo de Iraca** cuyo costo es de **\$15.000**.

Materia Prima					
Volumen de Producción	1	2	3	4	5
Sombrero Hombre	2.688	2.787	2.889	2.996	3.106
Sombrereta Dama	1.075	1.115	1.156	1.198	1.242
Total Unidades	3.763	3.902	4.045	4.194	4.348
Mazos de Paja Toquilla	376	390	405	419	435
Costo de un Mazo	\$15.000	\$15.552	\$16.124	\$16.718	\$17.333
Total Costo Materia Prima	\$5.644.800	\$6.067.902	\$6.522.717	\$7.011.622	\$7.537.173

Se pretende producir en el primer año 3763 unidades entre sombreros para hombre como para mujer, para esto se requiere 376 mazos de paja toquilla que es la materia prima, el costo de cada mazo de paja toquilla es de \$ 15.000, lo cual da como resultado el costo de la materia prima para el primer año de \$ 5.644.800.

Así mismo para cada uno de los años subsiguientes teniendo en cuenta que se incrementa el costo del mazo de paja toquilla de acuerdo a la inflación del 3.68%

Materiales Directos. Los materiales directos son aquellos que pueden identificarse con la producción de un artículo terminado, que pueden asociarse fácilmente al producto y que representan un costo importante del producto terminado.

El material directo es la **tintura industrial** para teñir el fique. Para teñir **un mazo de fique** el costo de tintura química industrial es de **\$ 6.000**.

Volumen de Producción	1	2	3	4	5
Sombrero Hombre	2.688	2.787	2.889	2.996	3.106
Sombrereta Dama	1.075	1.115	1.156	1.198	1.242
Total Unidades	3.763	3.902	4.045	4.194	4.348
Mazos de Paja Toquilla	376	390	405	419	435
Costo de un Mazo	\$6.000	\$6.221	\$6.450	\$6.687	\$6.933
Total Costo Materia Prima	\$2.257.920	\$2.427.161	\$2.609.087	\$2.804.649	\$3.014.869

Se pretende producir en el primer año 3763 unidades entre sombreros para hombre como para mujer, para esto se requiere 376 mazos de paja toquilla, el costo de los materiales o sea de la tintura industrial para teñir los mazos es de \$ 6.000,

lo cual da como resultado el costo de los materiales directos para el primer año de \$ 2.257.920.

Para los siguientes años se incrementa el costo en el 3.68%.

Materiales Indirectos. Los materiales indirectos son aquellos necesarios y que son utilizados en la elaboración de un producto, pero no son fácilmente identificables o que no amerita llevar un control sobre ellos y son incluidos como parte de los costos indirectos de fabricación como materiales indirectos.

Para el caso del producto el encintado, **la etiqueta o marquilla y el hilo**, son los materiales indirectos identificados en la fabricación de sombreros.

Los materiales indirectos necesarios para fabricar 10 unidades tiene un costo de **\$ 5.500**.

Según lo anterior de manera prorrateada se puede establecer que el costo de materiales indirectos para producir una **unidad es de \$ 550**.

Materiales Indirectos					
Volumen de Producción	1	2	3	4	5
Sombrero Hombre	2.688	2.787	2.889	2.996	3.106
Sombrereta Dama	1.075	1.115	1.156	1.198	1.242
Total Unidades	3.763	3.902	4.045	4.194	4.348
Unidades para Materiales Indirectos	376	390	405	419	435
Costos Materiales Indirectos	\$5.500	\$5.702	\$5.912	\$6.130	\$6.355
Total Costo Materia Prima	\$2.069.760	\$2.224.897	\$2.391.663	\$2.570.928	\$2.763.630

Al igual que en los materiales directos, el costo de los materiales indirectos se incrementan en el 3.68%

Mano de Obra Directa. El contrato de trabajo a destajo, es aquel contrato en el que la remuneración se pacta con base a la cantidad de unidades, obras o labores que el trabajador realice en una jornada determinada.

El contrato de trabajo a destajo, se conoce también como contrato de trabajo de obra o por labor.

En el contrato de trabajo por destajo, se pacta pagar un determinado valor por cada unidad producida, lo que se supone, mejora la productividad del trabajador, y a la vez, la empresa racionaliza

los gastos laborales, por cuanto sólo paga por lo que el trabajador haga efectivamente. Gerencie.com. (2019).

El salario pagado a los empleados que trabajan en la producción o que transforman la materia prima en productos terminados constituye la mano de obra directa.

Según el desarrollo de la investigación realizada **se cancela a un operario la suma de \$8.000 por unidad producida** y completamente terminada.

Tabla. Costo Mano de Obra Directa.

Volumen de Producción	1	2	3	4	5
Sombrero Hombre	2.688	2.787	2.889	2.996	3.106
Sombrereta Dama	1.075	1.115	1.156	1.198	1.242
Total Unidades	3.763	3.902	4.045	4.194	4.348
Mano de Obra Directa	8.000	8.294	8.600	8.916	9.244
Total Costo Mano de Obra	\$30.105.600	\$32.362.142	\$34.787.822	\$37.395.317	\$40.198.254

6.9.2.2 Gastos Operacionales de Administración

Los gastos operacionales de administración son los ocasionados en el desarrollo del objeto social principal del ente económico y registra, sobre la base de causación, las sumas o valores en que se incurre durante el ejercicio, directamente relacionados con la gestión administrativa encaminada

a la dirección, planeación, organización de las políticas establecidas para el desarrollo de la actividad operativa del ente económico incluyendo básicamente las incurridas en las áreas ejecutiva, financiera, comercial, legal y administrativa. actualicese.com. (2019).

Nómina	Mes	Año	PS. y APROP.	Total
Gerente	\$1.150.000	\$13.800.000	\$7.155.576	\$20.955.576
Secretaria Contadora	\$950.000	\$11.400.000	\$5.911.128	\$17.311.128
Total	\$2.100.000	\$25.200.000	\$13.066.704	\$38.266.704

Arrendamiento: Se registra el valor de los gastos originados por el servicio de arrendamientos de bienes, para el desarrollo del objeto social.

Servicios Públicos: Se registra el valor de los gastos por concepto de servicios tales como aseo y vigilancia y servicios públicos.

Impuestos: Se registra el valor de los gastos originados en impuestos o tasas de carácter obligatorio a favor del Estado diferentes a los de renta y complementarios, de conformidad con las normas legales vigentes.

Seguros: Se registra el valor de los gastos por concepto de seguros en sus diversas modalidades, tal es el caso del seguro integral para la industria.

Depreciaciones: Se trata de la depreciación de activos fijos que tienen su origen en el área administrativa. Se utiliza el método de depreciación por línea recta.

Amortización de Diferidos: Corresponde a la amortización de diferidos que tienen origen en el área administrativa. Se amortizan los diferidos a cinco años vida útil del Plan de Negocio.

6.9.2.3 Gastos Operacionales de Ventas

Gastos de Comercialización: Entre los costos de comercialización podemos distinguir los siguientes: Publicidad en diarios, radio y otros medios que permitan promocionar la empresa y sus productos, esto incluye acarreos y fletes del transporte de la mercancía

Se estiman a precios de mercado **\$500.000 pesos mensuales un equivalente a \$6.000.000 anuales.**

6.9.3 Ingresos

En el Plan de Negocio los ingresos están representados por el dinero recibido por concepto de la venta del producto. La estimación de los ingresos

depende de los cálculos realizados en el estudio de mercado en cuanto se refiere a la demanda del producto y a la fijación de precios.

Ingresos Proyectados					
Aprovechamiento	1	2	3	4	5
Sombrero Hombre	2.688	2.787	2.889	2.996	3.106
Sombrereta Dama	1.075	1.115	1.156	1.198	1.242
Capacidad de Aprovechamiento	3.763	3.902	4.045	4.194	4.348
Precios	1	2	3	4	5
Sombrero Hombre	\$28.000	\$29.030	\$30.099	\$31.206	\$32.355
Sombrereta Dama	\$28.000	\$26.957	\$27.949	\$28.977	\$30.044
Ingresos Proyectados	\$103.219.200	\$110.955.917	\$119.272.533	\$128.212.515	\$137.822.587

Consolidado de Costos y Gastos					
Periodo	1	2	3	4	5
1. Costos de Producción	40.078.080	43.082.102	46.311.288	49.782.516	53.513.926
1.1. Materia Prima	5.644.800	6.067.902	6.522.717	7.011.622	7.537.173
1.2. Materiales Directos	2.257.920	2.247.161	2.609.087	2.804.649	3.014.869
1.3. Materiales Indirectos	2.069.760	2.224.897	2.391.663	2.570.928	2.763.630
1.4. Mano de Obra Directa	30.705.600	32.362.142	34.787.822	37.395.317	40.198.254
2. Gastos Administrativos	51.221.704	52.146.687	53.934.898	55.788.656	57.710.365
2.1. Sueldos, prestaciones - Apropiac.	38.266.704	39.674.919	41.134.956	42.648.722	44.218.195
2.2. Depreciación	2.905.000	2.105.000	2.105.000	2.105.000	2.105.000
2.3. Seguros - Activos	1.160.000	1.202.688	1.246.947	1.292.835	1.340.411
2.4. Impuestos	450.000	466.560	483.729	501.531	519.987
2.5. Arrendamiento	4.800.000	4.976.640	5.159.780	5.349.660	5.546.528
2.6. Servicios Públicos	2.400.000	2.480.880	2.564.486	2.650.909	2.740.244
2.7. Amortización	1.240.000	1.240.000	1.240.000	1.240.000	1.240.000
3. Gastos de Ventas	6.000.000	6.202.200	6.411.214	6.627.272	6.850.611
3.1. Costos de Comercialización	6.000.000	6.202.200	6.411.214	6.627.272	6.850.611
Costos y Gastos de Operación	97.299.784	101.430.989	106.657.400	112.198.444	118.074.903

6.9.4 Punto de Equilibrio

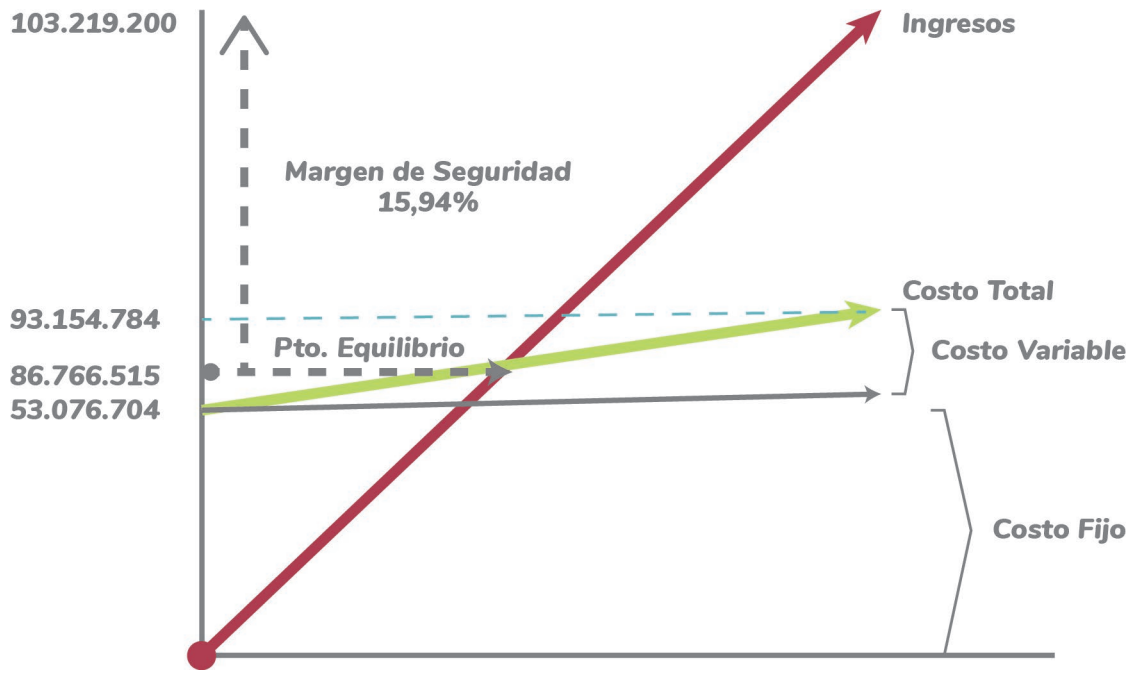
A continuación se determina el punto de equilibrio para el año 1, anotando que su correspondiente análisis es un indicador fundamental en la estructura financiera del Plan de Negocio, ya que muestra cuanto hay que vender para que no haya ni pérdidas ni ganancias, es decir es un parámetro que muestra la cantidad mínima de ventas que iguala ingresos con costos y gastos.

La dirección de la empresa deberá propender por elevar el ingreso por ventas y mantener una adecuada estructura de costos y gastos para generar margen de seguridad y beneficios en el Plan de Negocio.

Cuadro. Estimación Punto de Equilibrio.

Costos Fijos	53.076.704
Costos Variables	40.078.080
Ingresos	103.219.200
1. Ingresos de Equilibrio	86.766.515
2. % de Costo Variable	38,83%
3. Balance de Comprobación	
Ventas de Equilibrio	86.766.515
(-) C.V. en Ventas de Equilibrio	33.689.811
Utilidad Bruta en Ventas	53.076.704
(-) Costos Fijos	53.076.704
Utilidad o Pérdida Neta	
% Margen de Seguridad	15,94%
\$ de Margen de Seguridad	16.452.685

Gráfica. Punto de Equilibrio.



6.9.5 Estados Financieros

Flujo de Caja o Flujo de Fondos:

El primer paso es identificar plenamente los ingresos y egresos en el momento en que ocurren. El «flujo neto de caja» es un esquema que presenta en forma orgánica y sistemática cada una de las erogaciones e ingresos (MOKATE, 2000) líquidos registrados período por período.

El principio básico de la evaluación es que el Plan de Negocio resulta recomendable en la medida que los beneficios superen a los costos. Tanto beneficios como costos para los diferentes años de vida útil del Plan de Negocio se han identificado y cuantificado adecuadamente teniendo como soporte los estudios de mercado y técnico del plan de negocio.

Es bien importante resaltar los elementos involucrados en el flujo de caja:

Las erogaciones correspondientes a las inversiones que se realizan principalmente en el período de instalación del Plan de Negocio.

El flujo de caja es el documento que muestra los componentes financieros del plan de negocio, a lo largo de la vida útil y arroja resultados que motivan la evaluación.

Para la estructura del flujo neto de caja previamente se conforman los flujos de inversión y de producción.

Cuadro. Flujo de Inversión.

Concepto	Periodo Actual	Periodo Base Improductivo
Activos Fijos		21.850.000
Diferidos		6.200.000
Capital de Trabajo		7.762.899
Recursos de Crédito		
Flujo de Inversión		35.812.899

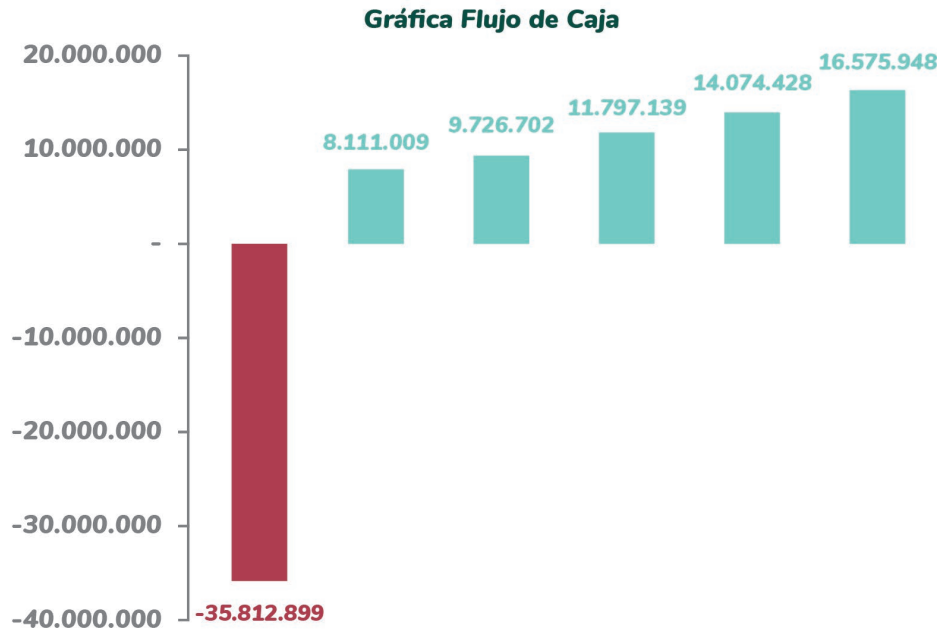
³ MOKATE, Karen Marie. Evaluación financiera de PLAN DE Negocios de inversión. Universidad de los Andes, Bogotá: BIBLIO Clase, 2000. Pág.23.

Estado de Resultados *Proyectado con Recursos Propios*

Periodo Anual Concepto	Periodo Productivo				
	1	2	3	4	5
Ingresos Operacionales	103.219.200	119.955.917	119.272.533	128.212.515	137.822.587
Menos Costo de Producción	40.078.080	43.082.102	46.311.288	49.782.516	53.513.926
Utilidad Bruta Operacional	63.141.120	67.873.815	72.961.245	78.430.000	84.308.661
Menos Gastos Operacionales de Administración	51.221.704	52.146.687	53.934.898	55.788.656	57.710.365
Menos Gastos Operacionales de Ventas	6.000.000	6.202.200	6.411.214	6.627.272	6.850.611
Utilidad Operacional	5.919.416	9.524.928	12.615.133	16.014.071	19.747.684
Más Ingresos No Operacionales					
Menos Gastos No Operacionales					
Menos Gastos Financieros					
Utilidad Neta Antes de Impuestos	5.919.416	9.524.928	12.615.133	16.014.071	19.747.684
Menos Impuesto de Renta y Complementarios	1.953.407	3.143.226	4.162.994	5.284.643	6.516.736
Utilidad Líquida	3.966.009	6.381.702	8.452.139	10.729.428	13.230.948
Menos Reserva Legal	396.601	638.170	845.214	1.072.943	1.323.095
Utilidad en el Ejercicio Proyectado	3.569.408	5.743.532	7.606.925	9.656.485	11.907.854

Flujo de Producción con Recursos Propios					
Periodo Anual Concepto	Periodo Productivo				
	1	2	3	4	5
Ingresos Operacionales	103.219.200	119.955.917	119.272.533	128.212.515	137.822.587
Menos Costo de Producción	40.078.080	43.082.102	46.311.288	49.782.516	53.513.926
Utilidad Bruta Operacional	63.141.120	67.873.815	72.961.245	78.430.000	84.308.661
Menos Gastos Operacionales de Administración	51.221.704	52.146.687	53.934.898	55.788.656	57.710.365
Menos Gastos Operacionales de Ventas	6.000.000	6.202.200	6.411.214	6.627.272	6.850.611
Utilidad Operacional	5.919.416	9.524.928	12.615.133	16.014.071	19.747.684
Más Ingresos No Operacionales					
Menos Gastos No Operacionales					
Menos Gastos Financieros					
Utilidad Neta Antes de Impuestos	5.919.416	9.524.928	12.615.133	16.014.071	19.747.684
Menos Impuesto de Renta y Complementarios	1.953.407	3.143.226	4.162.994	5.284.643	6.516.736
Utilidad Líquida	3.966.009	6.381.702	8.452.139	10.729.428	13.230.948
Menos Reserva Legal	396.601	638.170	845.214	1.072.943	1.323.095
Utilidad en el Ejercicio Projectado	3.569.408	5.743.532	7.606.925	9.656.485	11.907.854
Más Depreciación	2.905.000	2.105.000	2.105.000	2.105.000	2.105.000
Más Amortización Diferidos	1.240.000	1.240.000	1.240.000	1.240.000	1.240.000
Más Reserva Legal	396.601	638.170	845.214	1.072.943	1.323.095
Flujo de Producción	8.111.009	9.726.702	11.797.139	14.074.428	16.575.948

Flujo Neto de Caja con Recursos Propios						
	Periodo Base	Periodo Productivo				
Periodo Anual Concepto	-	1	2	3	4	5
1. Flujo de Inversiones	-35.812.899					
2. Amortización						
3. Flujo de Producción		8.111.009	9.726.702	11.797.139	14.074.428	16.575.948
Flujo Neto de Caja	-35.812.899	8.111.009	9.726.702	11.797.139	14.074.428	16.575.948



6.10 Evaluación Financiera

La tarea fundamental de los analistas de planes de negocios es contribuir directa o indirectamente a que los recursos disponibles sean asignados eficientemente.

Quienes deben decidir entre las diversas opciones de inversión o quienes deban sugerir la movilización de recursos hacia un determinado PLAN DE NEGOCIO, asumen una gran responsabilidad, pues sus recomendaciones pueden afectar en forma significativa los intereses de los inversionistas, al estimular la asignación de recursos hacia

unos planes de negocios en detrimento de otros.

La evaluación de plan de negocios es precisamente la metodología escogida para determinar las ventajas y desventajas que se pueden esperar de asignar o no recursos hacia objetivos determinados; y toma como punto de partida la organización, estudio y análisis de los diferentes factores de orden económico, técnico, financiero, administrativo e institucional considerados en la formulación del plan de negocio.

6.10.1 Indicadores de Rentabilidad Financiera

Valor Presente Neto (VPN): Se define como la diferencia del valor presente de los ingresos menos el valor presente de los egresos y utiliza los siguientes criterios de decisión:

Criterios:

Si $VPN > 0$: Viable financieramente, por cuanto a pesos de hoy los ingresos superan a los egresos, esa diferencia a favor del plan de negocio conocida como excedentes monetarios favorables ratifican la viabilidad financiera del plan de negocio.

Si $VPN < 0$: El Plan de Negocio no es viable financieramente, por cuanto a pesos de hoy, los egresos superan a los ingresos.

Si $VPN = 0$: La decisión es de indiferencia.

Tasa Interna de Retorno. Es una tasa de interés que hace que el VPN sea igual a cero, por lo tanto surte un efecto neutro, igualando el valor presente de los ingresos con el de los egresos, por lo tanto se dice que la TIR es la verdadera tasa de rendimiento del plan de negocio.

Este método utiliza los siguientes criterios de decisión:

Si la $TIR > TIO$: El Plan de Negocio es viable financieramente, pues a esta tasa de interés se compensa el costo de oportunidad del dinero del inversionista dado por la TIO.

Si la TIR < TIO: El Plan de Negocio debe ser rechazado, por cuanto no compensa el costo de oportunidad.

Si la TIR = TIO: La decisión es de indiferencia pues solo alcanza a igualar el costo de oportunidad.

Relación beneficio costo. Se define como el cociente de dividir el valor presente de los ingresos sobre el valor presente de los egresos.

Si la relación Beneficio Costo es > 1: El plan de negocio es viable financieramente por cuanto a

pesos de hoy, un peso invertido genera una suma mayor es decir excedentes monetarios a favor de los inversionistas.

Si la RBC es < 1: El Plan de Negocio debe ser rechazado porque un peso invertido en el Plan de Negocio, este está generando sumas menores a pesos de hoy.

Si la RBC = 1: El criterio es de indiferencia, por cuanto el VPI es igual al VPE.

Indicadores de Rentabilidad	
T.I.O.%	12,00%
Año	FNC
0	-35.812.899
1	8.111.009
2	9.726.702
3	11.797.139
4	14.074.428
5	16.575.948
VPN	\$5.930.302
TIR	17,71%
RBC	\$1,17

Gráfica VPN - TIR%



Dado que el VPN es mayor a cero \$ 5.930.302: El PLAN DE NEGOCIO es viable financieramente, por cuanto a pesos de hoy los ingresos superan a los egresos, esa diferencia a favor del plan de negocio conocida como excedentes monetarios favorables ratifican la viabilidad financiera del plan de negocio.

Dado que la TIR del 17.71% supera a la TIO del 12%: el plan de negocio es viable financieramente, pues a esta tasa de interés se compensa el costo de oportunidad del dinero del inversionista dado por la TIO%.

Dado que la relación Beneficio Costo es mayor a \$1 el PLAN DE NEGOCIO es viable financieramente por cuanto a pesos de hoy, un peso invertido

genera una suma mayor es decir excedentes monetarios a favor de los inversionistas de \$ 1.17 por cada peso invertido.

El TRI (Tiempo de Recuperación de la Inversión) tiene como objetivo determinar el número de años en que se recupera la inversión, mediante la resta sucesiva de los flujos netos anuales descontados del monto de la inversión, hasta el punto en que se iguala o sobrepasa dicha inversión.

Tomando las cantidades que arroja la aplicación del método de VPN, es decir los flujos descontados, se determina el TRI mediante una mecánica simple de resta sucesiva hasta que tengamos una cifra positiva, la que se aprecia hasta el cuarto año.

Referencias

- Actualicese.com (2019) Gastos operacionales de administración. Recuperado de: <https://actualicese.com/category/actualidad/contabilidad/>
- Andrade, S. (2012). Metodología Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas. Innovación.cl.
- Blank, S. (2013). El manual del emprendedor: La guía paso a paso para crear una gran empresa. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad - IASB, 2009
- David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Novena edición. Prentice Hall.
- Gerencie.com. (2019). Contrato de trabajo a destajo. Colombia: Gerencie.com. Recuperado de: <https://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo-por-destajo.html>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). Fundamentos de marketing. Pearson Educación de México: México D.F.
- Mokate, K. (2004). Evaluación Financiera de proyectos de inversión. Bogotá: Ediciones Uniandes/Alfaomega
- Noack, K. (2013). Kreativitätstechniken: schöpferisches Potenzial erkennen und nutzen. Cornelsen Scriptor, Bibliogr. Inst.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. DEUSTO.
- Sena, (2019). Fondo Emprender. Guía plan de Negocios. Recuperado de: <http://www.fondoemprender.com/Lists/HerramientasEmprendedores/DispForm.aspx?id=14&source=/SitePages/HerramientasEmprendedores.aspx>
- Solocontabilidad.com, (2019). Materia prima y/o material directo. Sueldos y Salarios. Gastos Indirectos de Producción. Solocontabilidad.com. Recuperado de: http://wikifab.dimf.etsii.upm.es/wikifab/images/5/50/9.Distribucion_en_planta.pdf
- Varela, R. (2001). Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de empresas. . Prentice Hall.
- Wikifab. (2019). Distribución en planta. España: Wikifab. Recuperado de: http://wikifab.dimf.etsii.upm.es/wikifab/images/5/50/9.Distribucion_en_planta.pdf

