

# PLAN DE NEGOCIOS. UN ENFOQUE PRÁCTICO EN EL SECTOR COMERCIO

OSCAR ROMERO HIDALGO / AUGUSTO HIDALGO SÁNCHEZ / HENRY CORREA GUAICHA





# Plan de negocios. Un enfoque práctico en el sector comercio

Oscar Romero Hidalgo  
Augusto Hidalgo Sánchez  
Henry Correa Guaicha  
Coordinadores



Primera edición en español, 2018

Este texto ha sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa editorial de la UTMACH

---

Ediciones UTMACH

Gestión de proyectos editoriales universitarios

146 pag; 22X19cm - (Colección REDES 2017)

Título: Plan de negocios. Un enfoque práctico en el sector comercio.

/ Oscar Romero Hidalgo / Augusto Hidalgo Sánchez / Henry Correa Guaicha  
(Coordinadores)

ISBN: 978-9942-24-109-2

*Publicación digital*

---

**Título del libro:** Plan de negocios. Un enfoque práctico en el sector comercio.

**ISBN:** 978-9942-24-109-2

**Comentarios y sugerencias:** [editorial@utmachala.edu.ec](mailto:editorial@utmachala.edu.ec)

**Diseño de portada:** MZ Diseño Editorial

**Diagramación:** MZ Diseño Editorial

**Diseño y comunicación digital:** Jorge Maza Córdova, Ms.

© Editorial UTMACH, 2018

© Oscar Romero / Augusto Sánchez / Henry Correa, por la coordinación

D.R. © UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA, 2018

Km. 5 1/2 Vía Machala Pasaje

[www.utmachala.edu.ec](http://www.utmachala.edu.ec)

Machala - Ecuador

Advertencia: “Se prohíbe la reproducción, el registro o la transmisión parcial o total de esta obra por cualquier sistema de recuperación de información, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electro-óptico, por fotocopia o cualquier otro, existente o por existir, sin el permiso previo por escrito del titular de los derechos correspondientes”.



César Quezada Abad, Ph.D

**Rector**

Amarilis Borja Herrera, Ph.D

**Vicerrectora Académica**

Jhonny Pérez Rodríguez, Ph.D

**Vicerrector Administrativo**

**COORDINACIÓN EDITORIAL**

Tomás Fontaines-Ruiz, Ph.D

**Director de investigación**

Karina Lozano Zambrano, Ing.

**Jefe Editor**

Elida Rivero Rodríguez, Ph.D

Roberto Aguirre Fernández, Ph.D

Eduardo Tusa Jumbo, Msc.

Irán Rodríguez Delgado, Ms.

Sandy Soto Armijos, M.Sc.

Raquel Tinóco Egas, Msc.

Gissela León García, Mgs.

Sixto Chilinguina Villacis, Mgs.

**Consejo Editorial**

Jorge Maza Córdova, Ms.

Fernanda Tusa Jumbo, Ph.D

Karla Ibañez Bustos, Ing.

**Comisión de apoyo editorial**



# Índice

## Capítulo I

Desarrollo de una idea y plan de negocios en el sector comercio ..... 13

Oscar Romero Hidalgo; Augusto Hidalgo Sánchez

## Capítulo II

Plan de negocios. Análisis de mercado ..... 41

Mauricio Noblecilla Grunauer; José Ollague Valarezo

## Capítulo III

Plan de negocios. Análisis técnico ..... 60

Oscar Romero Hidalgo; Priscila García Cuenca

## **Capítulo IV**

Plan de negocios. Análisis económico ..... 84

Martha Cecilia Aguirre Benalcázar

## **Capítulo V**

Plan de negocios. Análisis financiero ..... 116

Marcia Jaramillo Paredes; Cindy Arias Jaramillo

## **Capítulo VI**

Plan de negocios. Análisis ambiental con prácticas sociales  
en el sector comercio ..... 134

Henry Correa Guaicha



# Dedicatoria

A mi Dios por guiarme en todos mis caminos, y ser parte de todos mis logros, a mis padres que desde el cielo me acompañan, a mi adorada Priscila, a toda mi familia que son mi fuente de inspiración, y a mis estudiantes de la Universidad Técnica de Machala.

Oscar Romero Hidalgo

En memoria del Dr. Rafael Cárdenas Castillo, maestro ejemplar de la Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

Augusto Hidalgo Sánchez

A Dios por darme la salud, los conocimientos y la perseverancia para desarrollarlo. A personas muy especiales en mi vida: Elvia María Guaicha Flores (+); mi madre, mi formadora, mi inspiración. Héctor Polivio Correa Soto (+); mi padre, mi amigo, mi guía Laura Elizabeth Alvarado Correa, esposa, amiga, compañera Angie Elizabeth y Nohelia Dayanna Correa Alvarado, mis hijas, mi vida, mis amigas del alma Henry Patricio Correa Alvarado, mi hijo, mi amigo incondicional, mi vida.

Henry Correa Guaicha

A mi Dios por ser mi baluarte y fortaleza en todos los emprendimientos que he enfrentado durante toda mi vida a nivel personal y profesional, a mi esposa Roxana Betancourt y mi hijo Mauricio Noblecilla por ser mi sustento y la razón de mi vida. A mis padres y hermanos que me dieron todo para ser la persona que soy en la actualidad.

Mauricio Noblecilla Grunauer

A Dios, y a mi familia, quienes son los que me dan el ánimo y la confianza para seguir realizando actividades y alcanzar mi éxito profesional y personal.

José Ollague Valarezo

A Dios, por ser mi guía y protector, a Oscar por su paciencia, comprensión a las horas dedicadas a la elaboración de esta obra.

Priscila García Cuenca

A Dios, porque es mi dirección y protección para cumplir mis metas, a mi familia por su comprensión y estímulo constante, porque son mi fortaleza y mi apoyo incondicional.

Martha Aguirre Benalcázar

A Dios, por todas las bendiciones recibidas. A mis padres Segundo y Dora, seres llenos de amor, grandes motivadores de mis logros y referentes de vida. A mis hermanos Fernando y Yoneli, por compartir experiencias de familia de las cuales hemos disfrutado y sobresalido en el transitar de la vida.

Marcia Jaramillo Paredes

A Dios, quien ha puesto en mi vida a las personas correctas en el momento justo, a mis padres por su apoyo incondicional, principalmente a mi madre que es mi razón de existir.

Cindy Arias Jaramillo

# Introducción

En el Ecuador y el mundo muchas personas tienen iniciativa emprendedora, algunas de ellas empiezan a operar sus negocios sin tener el mínimo conocimiento efectivo de cómo impulsar su idea de negocio; se apoyan de su único aliado la experiencia adquirida en trabajos realizados, lo cual si bien es cierto es un punto a favor requiere de complementar con un documento técnico, que contenga el camino a trazar a la hora de emprender, y de llevar a la ejecución un plan de negocios.

Esta necesidad de emprender viene de la mano de muchos elementos que acondicionan la creación de nuevas empresas, es allí donde los planes de negocios juegan un rol vital, por ello es importante conocer paso a paso la elaboración de una planificación direccionada en este caso de estudio al sector comercio.

En el presente libro, se explica de manera muy didáctica cada paso del diseño del plan de negocios en el sector comercio. A continuación se presenta los 6 capítulos que conforman cada una de estas unidades desarrolladas:

Capítulo I: Desarrollo de una idea y plan de negocios en el sector comercio; en este apartado se identifica la idea de negocios y como se puede desarrollar un emprendimiento en el sector comercio.

Capítulo II: Plan de negocios. Análisis de Mercado; se determina cómo se desarrolla un plan de negocios a través de un análisis de mercado, identificando el mercado potencial para satisfacer las necesidades de los clientes.

Capítulo III: Plan de negocios. Análisis Técnico; se desarrolla un análisis técnico que gestione la capacidad instalada de la empresa, definiendo el producto o el servicio y el proceso a la hora de ser comercializados en el mercado.

Capítulo IV: Plan de negocios. Análisis Económico; se analiza la situación económica que se estructura en la empresa y cómo evolucionan los resultados de las inversiones.

Capítulo V: Plan de negocios. Análisis Financiero; se complementa el proceso financiero que identifica, como se gestionan los gastos y se recupera la inversión en la actividad del negocio.

Capítulo VI: Plan de negocios. Análisis Ambiental con prácticas sociales en el sector comercio; se establece el análisis ambiental a través del manejo de las políticas de responsabilidad social y ambiental, que tiendan a disminuir el impacto con el medio ambiente donde se desarrolla la actividad comercial.

El texto tiene como objetivo desarrollar un plan de negocios orientado al sector comercio; mismo que abarcará desde la idea del negocio hasta concretar con cada fase del estudio del plan, imprescindibles procesos de un plan de negocios; esperamos que este compendio sirva de guía para los futuros profesionales emprendedores, y que las ideas de negocios que se propongan se cristalicen.

# 01 Capítulo Desarrollo de una idea y plan de negocios en el sector comercio

Oscar Romero Hidalgo; Augusto Hidalgo Sánchez

Las prácticas de hacer negocios, ya no funcionan en estos tiempos, debemos echar una mirada rápida al pasado y comenzar a planificar el futuro de un negocio, todo esto se lograría con un emprendimiento basado en la mejor idea del negocio y sostenido técnicamente de un buen plan de negocios, que permita impulsar a la empresa al éxito, con una verdadera oportunidad de negocio y posicionando la idea correcta. Existen un sinnúmero de planes de negocios que se pueden adaptar a cualquier empresa, nuestro texto presenta ese sencillo enfoque práctico dirigido al sector comercio, para que el nuevo emprendedor logre concretar el análisis que le permita el desarrollo de su idea, sostenerla y mantenerla latente en el mundo de los negocios.

---

**Oscar Romero Hidalgo:** Doctor en Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Magister en dirección de Empresas de la Universidad Andina Simón Bolívar. Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica de Machala. Profesor Titular de la Universidad Técnica de Machala.

**Augusto Hidalgo Sánchez:** Doctor en Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Magister en Administración de la Universidad ESAN. Licenciado en Administración de la Universidad Nacional de Trujillo. Profesor Titular de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Las nuevas ideas de negocios en el sector comercial, están logrando que el emprendedor, cada día busque posicionarse en el mercado, mejorando en todo momento el proceso de manipulación y transformación de los productos o servicios que se crean de forma vertiginosa, que estarán al alcance de satisfacer cada una de las necesidades de los potenciales clientes; en definitiva el objetivo de este capítulo pretende identificar sobre lo importante que es la idea de negocios y como se puede desarrollar un emprendimiento en el sector

## Desarrollando la idea de negocios

Existen muchas ideas que han resultado solo del hecho de estar frente a un problema, el negocio es encontrar la solución, una conocida historia de un emprendedor como lo es la de Frank McNamara cuando fue a pagar la cuenta en un restaurante de Nueva York y se percató que había perdido su billetera, de ese mal momento (problema) surge la magnífica idea de crear DINERS CLUB. Si por algo se caracterizan los grandes emprendedores es hasta de sacar partido de las contrariedades, es decir de los problemas que percibimos en nuestro entorno.

Hay caminos distintos para encontrar buenas ideas, y quizá estas se consiguen en base a la experiencia que se adquiere a lo largo de la vida tanto en nuestra trayectoria personal, laboral, profesional o también por experiencias vividas cuando estuvimos incursionando en algún negocio propio o de terceras personas. Por otra parte, como cliente se puede obtener algún tipo de experiencia en el mercado, observando las deficiencias en la venta de un producto o servicio, aquello que los demás no están haciendo bien o lo que muchos hacen en forma rutinaria. Observar como clientes el mal funcionamiento de un negocio también es otra forma de buscar una idea de emprender de forma distinta a las comunes que encontramos en el fascinante mundo del emprendimiento.

Una buena idea que no se cristaliza se quedará solo en idea, cuando usted como emprendedor tiene una idea pues esta debe ser analizada, desarrollada y plasmada en un producto específico que atraiga la atención de los clientes (Thomsen , 2009). Uno de los mejores métodos y más comunes es la técnica de “lluvia de ideas” desarrollada por Osborn en 1993 que le permite al emprendedor analizar desde varias alternativas cual puede ser la idea que más se acerque a las necesidades de sus clientes.

Identificar la idea de negocio no es una cosa sencilla ni algo que se hace de forma inmediata, debemos retroceder el tiempo y evidenciar momentos vividos o percibidos en cuanto a las prácticas de los negocios; ya que en esos momentos pudimos conocer de problemas y necesidades que quizá no se lograron resolver, es allí donde nace precisamente la idea de emprender para lograr buscar esa solución, ofertando productos o servicios que el mercado requiere (Kantis & Drucaroff, 2011); es importante estar siempre alerta y buscar el momento preciso para captar ideas, e incluso se puede hacer un buen negocio cuando se acepta la idea de otros que la de uno mismo, por lo general estas ideas ajenas son las que nos ayudan en los nuevos negocios (Baute , 2017)

La observación es una de las técnicas prácticas de la investigación para desarrollar una idea exitosa, y es una fuente importante de conocimientos, las personas creativas son más observadoras y perceptivas que el resto; es decir que reparar en aquello que los otros no ven o les pasa desapercibido.

Las experiencias deambulan por sendas muy sencillas, como ejemplo podemos referirnos a muchos casos de emprendimientos como una microempresa del sector comercio que se dedique a la venta de frutas “Espacio Frutal”. En este caso lo que más se puede destacar es que todo gira en función de una simple observación de los clientes.

Las mipymes aportan el 52% del PIB de forma sustancial en el crecimiento económico de un país, como en el caso de México donde las empresas del sector comercio mantienen

unidades económicas constantes a través del tiempo, y tres de cada diez personas se dedican al comercio, este sector se divide en comercio al menudeo como también comercio al mayoreo, atendiendo una gran demanda de clientes que requieren alimentos como primera instancia y como segunda necesidad universal el vestuario entre las principales actividades del sector. (Sánchez Gutiérrez, Vázquez Ávila, & Mejía Trejo, 2017).

Los emprendedores pretenden tener una actividad comercial exitosa, pero para lograrlo es necesario conocer el sector al cual se quiere incursionar con un negocio, lo primero es identificar las necesidades o deseos de los clientes de tal forma que se pueda establecer una segmentación de mercado, para poder ofertar productos superiores a los de la competencia (Gil Gaytán, 2017). Según un estudio en Bogotá Colombia las empresas del sector comercio ocupan el 31,58% dentro de su sector económico, ubicándose en segundo lugar en relación al sector de servicios que ocupa el primer puesto con un 38, 83% en la actividad económica, su supervivencia es del 95% en el primer año, pero solo el 50% alcanzan hasta 8 años (Santana, 2017). Se han investigado diferentes factores para que un negocio se mantenga activo, entre los cuales podemos considerar el conocimiento previo (conocer muy bien el mercado que nos rodea) y la alerta emprendedora (reconocimiento de oportunidades) conducen a un número mayor de oportunidades de negocios (Ruiz Arroyo, Sanz Espinosa, & Fuentes Fuentes, 2015).

En el Ecuador específicamente en la ciudad de Guayaquil se desarrolló una investigación sobre el comportamiento de los negocios formales como informales, determinándose que la actividad en el sector comercio al por mayor y menor ocupa el 40% en comparación a otros sectores (Véliz Torresano & Díaz Christiansen, 2014).

Con este análisis se puede determinar, que existe un mercado muy competitivo entre las actividades productivas, en especial en el sector comercio, el nivel de competitividad es muy alto, cada emprendedor buscará una serie de estrategias para incrementar las ventas de su negocio. Y a fin de que



el emprendedor lleve a cabo alguna idea de negocios, debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Idea de negocios cuando el negocio es totalmente nuevo en el sector comercio.
2. Idea de negocios distinta debido a que la idea con que se empezó el negocio no funcionó.

Ahora bien, como determinamos que esa idea sea la correcta cuando emprendemos en el mercado, en este caso analizando al sector comercio existen una infinidad de negocios que día a día salen a relucir y el proceso de emprender se vuelve más complejo.

Según Silva Duarte (2009), los emprendedores deben caracterizar dos fuerzas conjuntas internas y externas, las mismas que deben poseer los empresarios al momento de generar una idea de negocios:

Fuerzas Internas: Se considera estas fuerzas como la actitud emprendedora del emprendedor en el sector comercio tomando en cuenta las siguientes:

- Necesidad de realización personal (proyectarse a emprender en nuevos negocios)
- Vocación innovadora (espíritu innovador)
- Integridad y responsabilidad social (valores éticos y morales)
- Orientación al reconocimiento y recompensas (recompensa a sus esfuerzos)
- Visión optimista (esperanza visionaria)
- Armonía organizacional (optimización de recursos)
- Autonomía (independencia)

Fuerzas Externas: Asimilar todo lo que ocurra en su entorno empresarial, identificando plenamente aquellas fuerzas que influyen positivamente en su actividad emprendedora, poniendo mucho énfasis en todo lo que ocurra alrededor del sector comercio:

- Fuerzas políticas, legales, gubernamentales, económicas (gobierno, ministerios, leyes)
- Fuerzas sociales, culturales, ambientales y demográficas (entornos socioculturales)
- Fuerzas tecnológicas (avances tecnológicos)
- Fuerzas competitivas (competencia del sector)

Una vez analizadas las fuerzas internas y externas, el emprendedor contará con todas las condiciones necesarias que le aseguren desarrollar las mejores ideas de negocios, y que realmente se requieren en el mercado, estando siempre acordes a las exigencias de los potenciales clientes.

En todos los sectores en especial en el sector comercio, se fomentan muchas iniciativas vinculadas con la comunidad, y la motivación de emprender en un negocio siempre está latente en las personas indistintas del género, ya que se ven en la necesidad de producir y comercializar diferentes productos o servicios; miles y miles de ecuatorianos se lanzan a las calles a emprender en algún tipo de negocio que les genere una ganancia considerable, algunos con recursos propios, otros quizás con financiamiento de una entidad bancaria; generándose en el país la conocida economía popular y solidaria impulsada por el gobierno nacional para apoyar en gran medida los emprendimientos en el sector comercial.

La idea del negocio: en una descripción sencilla y corta que el empresario debe desarrollar, cual o cuales son las ideas que más enfoque han tenido a lo largo de su experiencia, o análisis de su entorno, donde piensa ubicar su negocio de la mano de esa idea que lo llevará a cumplir con ese sueño de emprender, sin descuidar en ningún momento el pequeño y gran detalle de cristalizar esa idea que aún no ha sido explotada en el mercado.

La idea debe atinar ciertos detalles tales como: creatividad, innovación, aspectos tecnológicos novedosos, modas actuales o quizás modas retro de los 70, 80 o 90, experiencia, y la observación de productos o servicios que ya se expenden en el mercado. Una vez que evidenciamos y estamos segu-

ros de esas ideas increíbles que nos podrían cambiar la vida, el siguiente paso será como en todo proceso su evaluación para poder determinar cuál de las ideas será la idónea al momento de ponerla en práctica. Aunque vale la pena aclarar que una sumatoria de niveles o características no validan al 100% que la idea con mayor puntaje será la que nos lleve al éxito del negocio, pero en gran medida si nos dará la pauta para considerarlas entre nuestras prioridades al momento de emprender en un nuevo negocio.

A criterio de muchos autores de libros de planes de negocios tales como Greg Balanko-Dickson (2007) y Kantis-Dru-caroff (2011) entre otros, hacen referencia a la evaluación de las ideas de negocios con ciertos criterios que a la hora de evaluar las ideas más destacadas o novedosas se deben tomar en cuenta:

1. La idea de negocios, debe surgir por necesidades, deseos o para satisfacer a los clientes.
2. La idea de negocios, debe generar una ganancia o rentabilidad.
3. La idea de negocios, debe desarrollarse en función y capacidad del emprendedor y su empresa.

Ensaye una cantidad considerable de ideas según los análisis anteriormente expuestos, condicionando que productos o servicios ha creído conveniente desarrollar, luego describa ciertas características o atributos; y para finalizar establezca que necesidad o problema se va a solucionar con la generación de estas ideas propuestas.

En la siguiente matriz se podrá identificar los requerimientos puntuales para evaluar las ideas pensadas por el emprendedor:

Tabla 1.1 Matriz de ideas de negocios

Ord.-	Producto o servicio	Características	Necesidad o problema que satisface
1	Servicios tributarios	Tributación	Declarar a tiempo las obligaciones tributarias
2	Procesos contables	Contabilidad	Información financiera para la toma de decisiones
3	Camarón	Alimentación	Nutrición
4	Lacteos	Alimentación	Nutrición
5	Ternos de baño	Vestuario	Vestimenta
6	Calzado	Vestuario	Vestimenta

Fuente: Elaboración propia (2017).

Si bien es cierto pueden surgir mucho más ideas en el camino, pero es importante saber que se debe priorizar en función de lo que el mercado exige y que no haya sido explotado por lo menos en el sector comercio; porque sin lugar a dudas se convertirá en una idea más de las que ya existen y la creatividad e innovación de productos o servicios novedosos quedarán de lado.

Descritas las ideas el siguiente paso será su calificación según los siguientes parámetros que describimos a continuación, y que se complementan con ciertos criterios sugeridos, en cuanto al criterio de nivel de innovación se deberá calificar que tan creativa es la idea del negocio y el nivel de innovación que posee en comparación de otros productos o servicios, es decir que tan novedosa es la idea; el criterio mercado potencial refleja la cantidad de clientes que se pueden captar; el conocimiento técnico se refiere a cuál es su nivel de experticia en la idea de negocio propuesta; y por último tenemos el requerimiento de capital que considera los recursos (dinero) necesarios que se necesitan para poner en marcha el negocio; la evaluación será de 1 a 5 y que expresa que de la escala de 1 a 5 el criterio con mayor puntaje se determinará de menos a más importante según la idea de negocio planteada.

En la siguiente tabla 2.1 analizaremos como evaluar una idea de negocios, en el primer casillero describimos la lluvia de ideas, que podrían convertirse en nuestro potencial negocio; luego de esto en los siguientes parámetros, establecemos como se deben ajustar las ideas propuestas, como ejercicio mencionaremos los siguientes: nivel de innovación, mercado potencial, conocimiento técnico y requerimiento de capital, referidos de un modelo de plan de negocios exitoso (Hernández Alburquerque, 2017)

Tabla 2.1 Matriz de evaluación de ideas de negocios

	Idea	Nivel de innovación	Mercado potencial	Conocimiento técnico	Requerim. de capital	Total
1	Servicios tributarios	5	5	4	2	16
2	Procesos contables	5	5	4	2	16
3	Venta de camarón	3	5	4	5	17
4	Venta de lacteos	5	5	2	2	14
5	Ternos de baño	4	4	4	2	14
6	Calzado	4	3	2	3	12

Fuente: Elaboración propia (2017).

Como observamos en la tabla 2.1 la idea con el mayor puntaje es la venta de camarón, es recomendable analizarla a profundidad para luego tomar la decisión de escogerla como la mejor opción, según la visión de mercado que perciba el emprendedor.

El propósito de desarrollar ideas, se basa en una investigación de campo o sondeos en los sectores, donde inclinemos la idea de negocio con mayor puntaje; en este caso se abordará a recopilar toda la información de las empresas que se dedican a la producción y comercialización de camarón.

Una vez que se tenga la información clara de los giros de los negocios en este sector, el emprendedor elaborará una idea con su propio sello.

La evaluación de las ideas es otro paso clave que nos dará la pauta de escoger la mejor idea, analizando lo cualitativo y cuantitativo de su medición. La identificación y evaluación de una idea no es una tarea muy fácil, pero allí se distingue al verdadero emprendedor que con iniciativa y actitud emprendedora logrará destacarse del resto de comerciantes, que por cierto el nivel de competitividad es muy alto, en relación con los demás sectores de producción o manufactura.

## Plan de negocios en el sector comercio

Planear un negocio en el sector comercio requiere de muchos condicionantes, además de saber cómo se estructura su elaboración o diseño; comercializar o vender un producto o servicio debe previamente estar acompañado de un buen plan de negocios que sirva de forma práctica al emprendedor; a fin de anticipar en su planificación las ventajas competitivas y desventajas que se le puedan presentar al momento de poner en marcha el negocio.

(Greg, 2007) expresa que todos los negocios necesitan un plan, y estos deben ser diseñados proporcionando al emprendedor de una oportunidad para cumplir su meta de adaptar varias estrategias muy poderosa en el mercado, empezando por obtener el financiamiento necesario para emprender o ampliar el negocio, administrar de manera mucho más organizada, para identificar nuevos mercados y oportunidades de negocios. Los planes de negocios se enfocan en una cadena de cuatro variables entre ellas las variables empresariales y de expertos, capacitación, situación real tanto como potencial de la empresa y el mercado que incluye acciones estratégicas con planes de marketing, además del análisis de la producción con enfoques financieros (Navarro, 2015).

Nos podemos hacer la pregunta y ¿Qué es un plan negocios?, podríamos decir que es una estructura básica diseñada con el propósito de ordenar de manera secuencial como queremos que funcione y se administre el negocio, es una

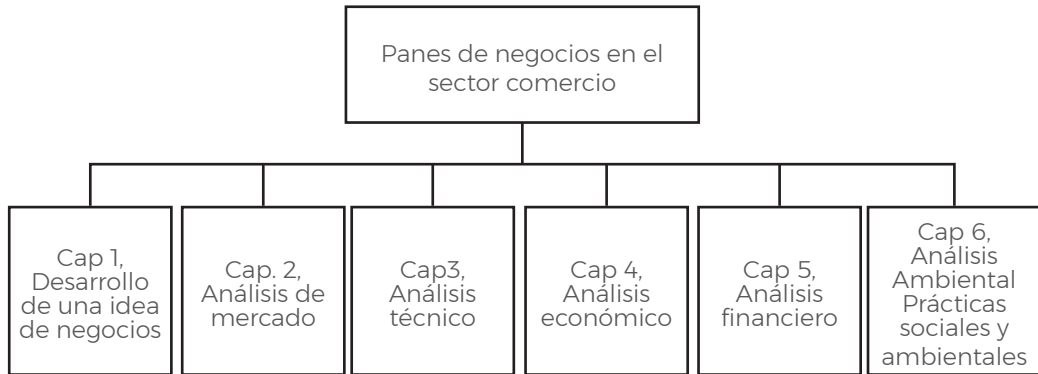
carta de presentación del emprendedor plasmando su idea de negocio, e involucrando a grupos de interés como accionistas, organismos financieros, empleados, proveedores y lo más importante sus clientes reales o futuros (Mariño, 2003).

Se estipulan varios análisis para diseñar un plan de negocios de entre los cuales tenemos el del comportamiento del mercado (análisis de mercado); la estructura organizacional acompañada del proceso productivo (análisis técnico); los requerimientos de recursos (análisis económico); los ingresos y gastos del negocio (análisis financiero), y lo que hoy en día se está poniendo en práctica por conciencia social o responsabilidad ambiental (prácticas sociales y ambientales).

Vamos a conceptualizar a través de algunos autores lo que se denomina plan de negocios, existen muchas definiciones sobre este tema, pero escogeremos unos cuantos, ya que el enfoque de criterio de un autor a otro no denota una diferencia tan marcada. El plan de negocios se determina según las necesidades de la empresa en tiempo futuro y su viabilidad se sustenta por las inversiones que pueden ser captadas por los organismos públicos competentes para el efecto (García Prado, 2015). Se considera como una hoja de ruta que sirve de ayuda para que las personas puedan obtener financiamiento para su proyecto o negocio (Harvard, 2009).

Las estructuras de un plan se basan en la descripción del negocio, su análisis de mercado y de la empresa, análisis situacional, plan operativo de marketing y ventas, plan de operaciones a través de sistemas de información, organización y recursos humanos, estudio económico financiero, sistemas de control cuadro de mando integral, y como último paso su viabilidad (Zorita Lloreda, 2015). En el siguiente gráfico podemos ilustrar como se estructura un plan de negocios que es un estándar y que servirá de modelo para los emprendimientos en el sector comercio como caso de estudio.

Gráfico 1.1 Estructura del plan de negocios en el sector comercio



Fuente: Elaboración propia (2017).

Estructurar un plan de negocios quizá puede ser la tarea más difícil si no estamos familiarizados con este tipo de actividad, pero partamos de algo sencillo, a fin de entender un poco mejor su estructura, en todos los sectores sean estos productivos o de comercialización, se requiere de una planificación de su negocio y establecer paso a paso como se esquematiza este proceso; el emprendedor muchas de las veces se sumerge en el mundo de los negocios sin visionar y prever cómo manejar su negocio a futuro, debe tomar en cuenta que desarrollar un plan de negocios requiere de sentido común y toda la iniciativa necesaria para emprender.

Muchos autores de libros de planes de negocios han plasmado sus estructuras, citaremos a la autora del libro planificación y apertura en un pequeño comercio (Arenal Laza, 2015) que enuncia que un plan de negocios también se lo conoce como un proyecto de negocio o plan de empresa, en cuyo documento se detalla lo que se va hacer en el negocio, así como también el planteamiento de sus objetivos, estrategias, proceso productivo, inversión necesaria, y cuál será la rentabilidad proyectada, su estructura de un plan de negocios se basa en el siguiente detalle de modelo:

1. Resumen ejecutivo
2. Definición del negocio
3. Estudio de mercado



4. Estudio técnico
5. Organización
6. Estudio de la inversión y financiamiento
7. Estudios de los ingresos y egresos
8. Evaluación del proyecto

El autor del libro modelo del plan de negocios: para micro y pequeña empresa (Pedaza Rendón, 2014) define que un plan de negocios, debe ofrecer todas las herramientas necesarias para la toma de decisiones del inversionista (emprendedor) y que se considera un esquema pormenorizado donde se detallan los productos y servicios que se ofrecen, mercado meta, entorno competitivo, estrategias de entrada, funcionamiento del negocio y el establecimiento en detalle de las operaciones financieras; además indica que un plan de negocios debe ser eficaz, estructurado y de fácil comprensión, a continuación se expone en que se basa su estructura:

1. Resumen ejecutivo
2. Descripción del negocio
3. Portafolio de productos o servicios
4. Mercado
5. Análisis de la competencia
6. Procesos y procedimientos de la operación
7. La organización y el personal estratégico
8. Aspectos económicos y financieros
9. Principales riesgos y estrategias de salida
10. Sistema de seguimiento de la gestión

Un plan de negocios es un documento donde se demuestra de forma muy convincente como se debe vender los suficientes productos o servicios, que sean rentables, y lo más atractivos para los potenciales inversionistas, el plan de negocios se basa en un esquema donde se describe como se materializará y como se resolverá problemas o necesida-

des de los futuros clientes. (Luna González, 2016) en su obra escrita sobre Plan Estratégico de Negocios estructura el plan de negocios, a través de una combinación de la planeación estratégica y un plan de empresa, determinando una fusión estratégica de un novedoso plan de negocios:

1. Proceso de planificación estratégica
  - Naturaleza del plan
  - Denominación del negocio
  - Descripción del negocio: visión y misión, código de ética, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, programas, análisis FODA, ventaja competitiva, productos/servicios, ponderación del producto, empresa socialmente responsable.
  - Organización
  - Dirección
  - Control
  - Indicadores clave
  - Resumen
2. Estudio de mercado
3. Estudio técnico
4. Estudio financiero
5. Marco legal

Para los autores del libro Administración de Pequeñas Empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento (Longenecker, Petty, Palich, & Hoy, 2012) definen al plan de negocios como la demostración de que el emprendedor ha consensuado la oportunidad del negocio, los recursos, las personas, la estructura de financiamiento dentro de un esquema adecuado y armonioso a la hora de planificar; no disponen de un patrón único para estructurar un plan de negocios, ellos según sus experiencias en diferentes tipos de pequeñas empresas han redactado una estructura muy sencilla y casi similar a otros planes de negocios:

1. Resumen ejecutivo
2. La industria, clientes meta y competencia
3. La empresa
4. El plan de marketing
5. El plan de operaciones
6. El plan de desarrollo
7. El plan de crecimiento
8. El equipo
9. El plan financiero

Una vez que hemos analizado varias estructuras de planes de negocios de diferentes autores, podemos establecer que la mayoría de los planes son casi similares y guardan estrecha relación entre sí, en algunos casos hay ciertas diferencias pero no se descuidan los análisis básicos que debe contener todo plan de negocios; ponemos a consideración un plan de negocios con un enfoque práctico para el sector comercio y para todos los sectores, pero también debemos aclarar que el éxito de estructurar un plan sea para el negocio que sea, más que seguir al pie de la letra cada proceso; el emprendedor debe estar consciente que la idea del negocio en realidad se pueda convertir en una verdadera oportunidad en especial en un mercado tan competitivo como lo es el sector comercio.

Como observamos anteriormente en el gráfico 1.1 nos ilustra en cada casillero paso a paso cada proceso de la estructura de un plan de negocios, por lo que a continuación vamos a describir de forma sintetizada en que consiste el esquema de un plan de negocios:

Desarrollo de una idea de negocios.- Es importante considerar que cuando emprendamos un negocio, el plan de negocios debe especificar que la información debe ser clara, precisa y verificada, apoyándose de documentos ya sean estos de fuentes primarias o secundarias, a fin de que sirvan de insumo para los estudios de mercado, técnico, económico,

financiero y ambiental. Partiendo desde el primer momento que se concibió la idea del negocio indistintamente si será creada para una micro o pequeña empresa, el emprendedor también a través del acercamiento con sus vecinos, familiares y como con una especie de sondeo preliminar tendrá luces claras de que en realidad su idea está siendo aceptada, y de esta forma su plan de negocios podrá ser desarrollado bajo esa motivación que percibe de su entorno tanto interno como externo.

Debemos tener claro que todo negocio requiere de un plan, el mismo que debe ser elaborado detallando cada análisis o estudio, cuya estructura se puede convertir en una poderosa herramienta para identificar una oportunidad de negocio en el mercado, quizá la limitante que se pueda encontrar al inicio del negocio sea la obtención de recursos, pero si se sustenta de manera objetiva y organizada la idea, las condiciones de captar recursos puede resultar muy sencilla.

En el Ecuador muchas personas tienen iniciativa emprendedora, algunas de ellas empiezan a operar sus negocios sin tener el mínimo conocimiento de cómo impulsar su idea, se apoyan de su única aliada la experiencia adquirida en trabajos realizados, lo cual si bien es cierto es un punto a favor, requiere de complementar con un documento técnico de análisis (plan de negocios) que contenga el camino a trazar a la hora de emprender, esto permitirá a su vez mitigar las posibles eventualidades que surjan en los diversos escenarios cuando se lleve a cabo la ejecución de una idea de negocio.

Esta necesidad de emprender viene de la mano de muchos elementos que acondicionan la creación de nuevos negocios, es allí donde los planes de negocios juegan un rol vital, es por ello que es importante conocer, entender y desarrollar su diseño de una forma práctica.

En el presente texto, se explica de manera muy didáctica cada paso del diseño del plan de negocios en el sector comercio. A continuación se presenta los resultados de cada uno de los estudios o análisis:

- Identificar una idea de negocios y como se puede desarrollar un emprendimiento en el sector comercio.
- Determinar cómo se desarrolla un plan de negocios a través de un análisis de mercado, estableciendo el mercado potencial para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Desarrollar un análisis técnico que gestione la capacidad instalada de la empresa, definiendo el producto y el proceso a la hora de ser comercializado en el mercado.
- Analizar la situación económica que se estructura en la empresa y cómo evolucionan los resultados de las inversiones.
- Complementar el análisis económico seguido del proceso financiero que identifique como se gestionan los gastos y se recupera la inversión en la actividad del negocio.
- Establecer el análisis ambiental a través del manejo de las políticas de responsabilidad social y ambiental, que tiendan a disminuir el impacto con el medio ambiente donde se desarrolla la actividad comercial.

El análisis de mercado nos permite crear una idea de negocios para el sector comercio, y lograr que esta se convierta en la oportunidad del emprendedor, requiere de muchas técnicas o cierto tipo de análisis como el de mercado, en donde el emprendedor necesita desarrollar un estudio minucioso del comportamiento del consumidor, los resultados dependerán de las características del entorno; analizando en primera instancia el mercado potencial e identificando el sector y su entorno socioeconómico, para que la idea de negocio logre llegar a una gran cartera de clientes.

Determinar el tamaño y crecimiento del mercado, son otras de las características que se deben analizar, conjuntamente de conocer cuál es el comportamiento de la oferta y la demanda existente en el sector comercial, donde se pretende impulsar la idea de negocio.

También se debe considerar a la competencia, los proveedores, los productos, los precios, estrategias de promoción, y que deben ser objeto de análisis monitoreando cuáles son sus ventajas y desventajas en comparación con nuestros productos o servicios, estos aspectos positivos y negativos se deben por las diversas actividades comerciales que se presentan en el mercado.

El análisis técnico en el sector comercio, es la parte vital del desarrollo del plan de negocios, se debe elaborar de forma minuciosa y a profundidad, el aporte del análisis debe generar información de tipo cualitativa y cuantitativa en relación a los factores de los productos o servicios, tomando en consideración aspectos tecnológicos, de recursos, infraestructura y costos de inversión, entre otros.

La determinación del tamaño óptimo del negocio, su capacidad de comercialización, así como la localización del negocio, definen de forma clara los requerimientos indispensables para poner en marcha la empresa; y el emprendedor podrá tomar la decisión de emprender bajo un análisis técnico que le permitirá prever como solventar los costos de inicio del negocio.

El análisis técnico permite identificar esos detalles que quizá, a simple vista no se los puede observar, pero servirá de base para armonizar una estructura congruente con los objetivos del plan de negocios, a fin de alcanzar los niveles de prefactibilidad o factibilidad del nuevo negocio que se desea poner a funcionar en el mercado.

Por la estructura descrita, podemos considerar que cada análisis es sumamente importante y se desarrollan en una secuencia de encadenamiento, donde cada análisis sirve de base o insumo para desarrollar el siguiente.

El análisis económico, tiene como propósito estudiar la estructura y evolución de los resultados de la empresa, a través del comportamiento de los ingresos y gastos, además de cómo se expresa la rentabilidad de los capitales utilizados.

El estudio económico en el sector comercio, nos proporcionará información sobre las inversiones, los diferentes gastos de inicio, las inversiones de capital de trabajo, los presupuestos de ingresos, estas inversiones describirán en detalle los activos fijos del negocio, y como se han generado los gastos o ingresos en la empresa.

La estructura patrimonial de la empresa describe cual es el plan de inversión y su financiación inicial, la cuenta de resultados establece la previsión de ventas y costes, el punto de equilibrio estimado en el mercado podrá determinar el valor de los activos requeridos y las fuentes de financiamiento; es importante destacar la factibilidad de la operación del negocio y cuál será su estructura financiera, cuyos procesos son simultáneos tanto en el análisis económico como en el análisis financiero.

En el análisis financiero, se define la estructura financiera, como una secuencia simultánea del análisis económico, y a la hora de crear un negocio, el emprendedor debe conocer como se establece el estudio financiero desde su inicio, los costos de materia prima y cuál es la estructura del costo, los gastos de elaboración de los productos o servicios si en el negocio se los elaborará, o en su defecto cuales son los gastos de comercialización que se requieren para la venta de los productos o servicios.

Es importante establecer los diferentes costos o gastos de administración, ya que identificar el talento humano con que va a contar el negocio, permitirá planificar el presupuesto de personal a la hora de poner en marcha la empresa, sin tener que improvisar en las contrataciones de última momento y sin el debido presupuesto de arranque planificado.

Se desarrollaran cálculos con indicadores financieros tales como Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno, que servirán de indicadores para establecer los montos de la inversión, los flujos de ingresos y la inversión periódica durante el arranque en el sector comercio.

En el análisis ambiental con prácticas sociales y ambientales, cuyo enfoque se basa en cómo se involucra a la empresa

y cuál es su afectación al medio ambiente. Los emprendedores deben gestionar su negocio con responsabilidad social ambiental (RSA) que involucre a grupos de interés, es decir están inmersas las familias, comunidad, clientes, proveedores; cumpliendo con el principal objetivo que es la equidad social y conservación del medio ambiente.

Las prácticas sociales y ambientales deben empezar desde las remuneraciones legales y justas al talento humano, mejorar la gestión que motive en toda instancia el trabajo en equipo, recogiendo las mejores prácticas e ideas innovadoras, impulsando la práctica de valores y principios como parte activa del negocio, se buscará concientizar a los nuevos emprendedores para que asuman sus compromiso con la comunidad, el momento de crear o innovar algún producto o servicio, tratando de no generar un impacto ambiental en las actividades comerciales.

En el esquema que explicamos a continuación, detallamos como se formula un plan de negocios; a fin de que el emprendedor conozca más de cerca su estructura y contenido:

## **1. Resumen ejecutivo:**

Pasos para el desarrollo del Resumen Ejecutivo

¿En qué consiste y para qué sirve? Los expertos aconsejan que: “El resumen ejecutivo es lo último que se escribe. Debe ser conciso, directo al grano, explicado en un lenguaje no excesivamente técnico, y de fácil comprensión.

Elementos a considerar para un Resumen Ejecutivo:

Debe contener en forma concisa la idea del negocio; una descripción de la oportunidad del mercado que se ha identificado y de los beneficios, cualidades y características que ofrecerá el producto o servicio de la empresa para atender esa oportunidad de mercado; una descripción general de los procesos que desarrollará la empresa para la prestación del servicio o elaboración del producto o servicio; la organización requerida para el funcionamiento de la empresa; las



ventas proyectadas; la forma de financiamiento y las acciones de responsabilidad laboral y social que planea desarrollar la empresa.

### **Datos y elementos generales:**

Desarrollo de la idea de negocio y naturaleza del proyecto

Escriba aquí el nombre del negocio que planea crear, en lo posible, el nombre del negocio debe dar una idea de lo que hace la empresa o a la que se dedica, utilizar nombres llamativos, slogans, logotipos, etc., ayudan a que los clientes potenciales guarden en su memoria la marca de la empresa.

Experiencia previa en el negocio propuesto

Resuma su experiencia para generar la idea de negocio y que los motivó a aceptar la idea como parte del emprendimiento. Indique si el negocio ya está en marcha, si ha trabajado en algún negocio similar, si ha hecho pruebas del producto o lo están vendiendo en algún lugar. Es importante conocer si ha tenido experiencia en algún otro tipo de emprendimiento.

Identificación de los emprendedores; registre datos tales como:

Nombres y Apellidos del o los emprendedores

Números de teléfonos y correos electrónicos

## **2. Análisis de mercado**

### 2.1 Segmento de mercado

Identifique el grupo de clientes al cual va dirigido su producto o servicio, tome cuenta las siguientes características:

- a) El grupo de edad (niños, adultos, adultos mayores)
- b) Sexo (genero)
- c) Nivel socioeconómico (bajo, medio, alto)
- d) Nivel de instrucción (educación)
- e) Localidad donde habita

Identifique a que segmento de mercado resulta la idea de negocio, es decir cuáles son los clientes potenciales en el segmento de mercado (bajo, medio, alto).

### 2.2 Cubrimiento geográfico del plan de negocio

Define y delimita el territorio que el negocio va a cubrir con su oferta de producto o servicio:

- a) Sector
- b) Barrio
- c) Sitio
- d) Comunidad
- e) Región
- f) Ciudad
- g) Provincia

### 2.3 Evaluación de la idea de negocio como una oportunidad de mercado

Parámetros para evaluar la idea o ideas de negocio

(Matriz: Evaluando la Idea de Negocio)

## La propuesta del negocio

Nombre de la empresa

Es la parte fundamental de la imagen corporativa de la empresa, debe describir claramente a lo que se dedica el negocio, original, comunicativo, de fácil identificación y pronunciación, que demuestre grandeza y garantía, agradable que se pueda recordar fácilmente.

La idea

Descripción precisa de la oportunidad de negocio identificada; descripción de los productos o servicios que ofrecerá la empresa para atender la oportunidad o demanda insatisfecha identificada; características físicas, presentación y beneficios que ofrecerán estos productos o servicios a los clientes.

### Aspecto innovador de la propuesta

Describa si su negocio soluciona un problema o satisface una necesidad de una manera diferente a lo convencional, explique cómo lo hace; utiliza alguna tecnología original, equipos especiales, materias primas únicas, etc.

### 2.4 Análisis del sector y entorno empresarial

Analice los aspectos importantes que pueden influir en el éxito o fracaso del tipo de negocio que desea emprender.

### 2.5 Análisis del mercado potencial del sector comercio

Para determinar el mercado potencial considere para el análisis el sector y entorno socioeconómico del negocio.

### 2.6 Análisis de la competencia

La competencia la constituyen las empresas que producen los mismos productos y servicios que los de su negocio. (Utilice la matriz de análisis de la competencia).

### 2.7 Análisis de proveedores

Identifique quienes le van a proveer las materias primas, insumos, herramientas, maquinarias, para la puesta en marcha y operación del negocio, es importante si existen muchos proveedores o si vamos a ser dependientes de unos pocos, lo cual significa una desventaja al momento de negociar.

### 2.8 Análisis del producto

Describa las características del producto o servicio que va a ofrecer, logotipo, marca, nombre, slogans atributos principales, forma, tamaño, cantidad, empaque, variedades que lo diferencien de los demás productos o servicios que compiten en el mercado.

### 2.9 Proceso productivo

Describa la secuencia de pasos que transforman la materia prima y los insumos en un producto final, la secuencia de transformación depende del equipamiento, maquinaria, instalaciones; es decir se diseña el proceso de las operaciones de fabricación en cada una de sus fases.

### 2.10 Estrategia de precio

Indique el valor que tendrá su producto en el mercado. ¿Qué técnica de fijación de precios se ha utilizado? Y por el cual pagarán sus clientes. El precio debe incluir alguna estrategia en la fijación de precios de promoción, descuentos especiales por cantidad, entre otras.

### 2.11 Estrategia de promoción

Determine las estrategias que va a considerar para su promoción del producto o servicio.

### 2.12 Estrategia publicitaria

Identifique los medios publicitarios que utilizará para publicitar sus productos o servicios

## 3 Análisis técnico

### 3.1 Infraestructura y equipamiento

Utilice la matriz para la descripción del equipo, maquinaria y tecnología, cantidad y función.

### 3.2 Distribución de espacios

Localización del negocio, dirección Describa con detalle la ubicación del local, sus características y facilidades con que cuenta (infraestructura, áreas físicas).

(Nombre del negocio)

Estará ubicado en las calles:

Referencia de la dirección, junto o cerca de:

El local cuenta con lo siguiente:

### 3.3 Capacidad de producción

Utilice la matriz de determinación del tamaño óptimo del proyecto

### 3.4 Organización

Estructura organizacional del negocio con organigrama del negocio

## 4 Análisis económico

- 4.1 Inversión en activos fijos
- 4.2 Gastos de arranque
- 4.3 Inversión en capital de trabajo
- 4.4 Presupuesto de ingresos
- 4.5 Presupuesto de materias primas, servicios e insumos
- 4.6 Presupuesto de personal
- 4.7 Presupuesto de gastos de operación
- 4.8 Presupuesto de gastos de administración y publicidad
- 4.9 Depreciaciones y amortizaciones
- 4.10 Análisis de Costos (Costo de: materia prima, producción, comercialización, administración y financiación)

## 5 Análisis financiero

(Utilice la matriz para cada componente)

- 5.1 Flujo de Caja
- 5.2 Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)
- 5.3 Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)
- 5.4 Estado de Resultados
- 5.5 Balance
- 5.6 Evaluación de los resultados de los índices financieros (análisis)
- 5.7 Análisis de barreras de entrada y otros riesgos actuales y futuros (análisis)

## **6 Análisis legal, ambiental y social**

Elabore un análisis de las mejores prácticas ambientales en los procesos o actividades que desarrollará su negocio en cuanto a lo legal, social y ambiental.

6.1 Aspectos legales

6.2 Análisis ambiental

6.3 Análisis social

## Referencia bibliográfica

- Arenal Laza, C. (2015). *Planificación y apertura de un pequeño comercio*. San Millán: Editorial Tutor Formación.
- Baute , M. (2017). *EL Camino hacia la Libertad Financiera*. United States: Lulu.com.
- Garcia Prado, E. (2015). *Una planificación y apertura de un pequeño comercio* . España : Ediciones Paraninfo, S.A.
- Gil Gaytán, O. L. (2017). Asociación entre el perfil del empresario y el éxito en el emprendimiento internacional. *PAACAT Revista de tecnología y sociedad* .
- Greg, B. D. (2007). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. México : MbGraw-Hill Interamericana .
- Harvard, B. P. (2009). *Crear un plan de negocios*. Santiago : Impact Media Comercial S.A.
- Hernández Alburquerque, L. (2017). *La dinamica de las 4 Aes. Metodología del emprendimiento corporativo basado en la innovación*. México: Editorial Lagares .
- Kantis, H., & Drucaroff, S. (2011). *Corriendo fronteras para crear y potenciar empresas* . Buenos Aires : Ediciones Granica S.A. .
- Longenecker, J. G., Petty, W. J., Palich, L. E., & Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. México: g.
- Luna González, A. C. (2016). *Plan Estratégico de Negocios* . México : Grupo Editorial Patria .
- Mariño, M. T. (2003). El plan de negocio: caso práctico. *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad*, 38-44.
- Navarro, F. (2015). Business plan: A preliminary approach to an unknown genre. *Calidoscopio*, 189-200.
- Pedaza Rendón , O. H. (2014). *Modelo del Plan de Negocios: Para micro y pequeña empresa* . México : Grupo Editorial Patria .

- Ruiz Arroyo, M., Sanz Espinosa, I., & Fuentes Fuentes, M. (2015). Alerta emprendedora y conocimiento previo para la identificación de oportunidades emprendedoras: el papel moderador de las redes sociales. *Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa*, 47-54.
- Sánchez Gutiérrez, J., Vázquez Ávila, G., & Mejía Trejo, J. (2017). La mercadotecnia y los elementos que influyen en la competitividad de las mipymes comerciales en Guadalajara, México. *Revista Innovar Journal*, 93-106.
- Santana, L. (2017). Determinantes de la supervivencia de microempresas en Bogotá: un análisis con modelos de duración. *Innovar*, 51-62.
- Silva Duarte, J. E. (2009). *Emprendedor*. Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A.
- Thomsen, M. (2009). *El Plan de Negocios Dinámico. Como iniciar un negocio*. Escandinavia: Thomsen Business Information.
- Véliz Torresano, J., & Díaz Christiansen, S. (2014). El fenómeno de la informalidad y su contribución al crecimiento económico: el caso de la ciudad de Guayaquil. *Journal of Economics Finance and Administrative Science*, 90-97.
- Zorita Lloreda, E. (2015). *Plan de Negocio*. Madrid: ESIC Editorial.



# 02 Capítulo Plan de negocios. Análisis de mercado

Mauricio Noblecilla Grunauer; José Ollague Valarezo

Identificar y evaluar una oportunidad de negocio de mercado, es una de las labores más difíciles, en la que el emprendedor claramente se distingue del resto de las personas, por lo que es necesario que el emprendedor enfoque su atención en las oportunidades. El análisis del mercado es el estudio de una oportunidad de negocio, cuya información básica como lo comentamos en el capítulo anterior del plan de negocios, nos demuestra que existen mercados muy competitivos, en donde el sector comercio tiene una de las tareas más difíciles pero no imposible de cada día ser más creativo, más innovador, con ideas novedosas y de tanta iniciativa que difícilmente sea superada por los competidores en tan corto tiempo.

---

**Mauricio Noblecilla Grunauer:** Doctor en Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Magíster en Administración de Empresas de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Ingeniero en Gestión Empresarial y Finanzas de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo.

**José Ollague Valarezo:** Doctor en Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional San Marcos. Contador Público Autorizado. Licenciado en Administración de Empresas. Ingeniero Comercial. Diplomado Superior en Gerencia Financiera. Diploma Superior en Economía Internacional. Diploma Superior en Gestión Empresarial Internacional. Diploma Superior en Docencia Universitaria. Maestría en Negocios Internacionales y Gestión en Comercio Exterior.

Podemos decir en otras palabras que un análisis de mercado no es más que la recolección técnica de información valiosa que avizora los problemas y necesidades de los clientes, el mercado, la competencia, los productos o servicios que se expenden día a día, todo análisis de mercado se enfoca en una investigación de campo aplicando técnicas tales como las encuestas, entrevistas, o grupos focales a la comunidad o grupo objetivo donde va dirigido nuestro producto o servicio. La población que sea seleccionada como objeto de estudio determina el tamaño y universo de la muestra que se tomará en cuenta para saber a ciencia cierta cuáles son sus gustos y preferencias al momento de investigar un mercado objetivo o segmento de mercado<sup>1</sup>

Según Danet & Juaréz (2014) define al análisis de mercado como la identificación minuciosa de fuerzas internas y externas tales como político legales, sociales, culturales, ambientales, tecnológicas y competitivas que de una u otra forma cualquiera de ellas influye mayormente en la empresa y se condiciona de acuerdo a características con análisis del macroentorno, análisis del microentorno con las cinco fuerzas competitivas de Porter, competencias directa y análisis DAFO.

El autor del libro entendiendo el plan de negocios Viniegra (2007) considera al análisis de mercado como un plan de mercadotecnia en donde se debe planificar como llevar un producto o servicio al mercado, que sea conocido por la gente y lo más importante que la gente lo compre, estableciendo adecuadas estrategias de comercialización, tales como información clave sobre nuestro mercado, estructuras, debilidades y oportunidades; este plan de mercado permitirá llegar de una forma más segura a los clientes al cual se dirigen los productos o servicios.

La investigación o estudio de mercado según Naveros & Cabrerizo (2009) es un proceso lógico que está conformado por etapas y fases, tomando siempre en consideración la información pertinente para el análisis de mercado, esta información se la localiza en el macroentorno y en el microentorno o mercado que se ubican al entorno de la empresa como

los clientes, proveedores, competidores, y además confluyen ciertos factores externos como demográficos, tecnológicos, políticos, económicos y socioculturales.

Cuando se requiere crear un negocio se busca satisfacer las necesidades de los clientes, esto debido a que las empresas no pueden cubrir la demanda insatisfecha, a través del estudio de mercado, se analiza el comportamiento del cliente, se identifica la competencia, se determina la localización del negocio, el tamaño y estructura organizacional, estas características servirán de guía para establecer estrategias, y brindar una mejor atención a los clientes, Gandarillas & Uriarte (2012).

Una vez que hemos analizado a la competencia, los clientes o consumidores, características del producto y el precio, se debe considerar un plan de marketing con estrategias definidas, que a su vez permitirán que el estudio de mercado identifique las oportunidades del negocio y sus distintas fuerzas competitivas del entorno, Cosio (2011).

El análisis del mercado nos permite cuantificar cuáles serán los potenciales clientes a quienes se les puede ofertar nuestros productos o servicios de distintas categorías, estableciéndose estrategias de como incursionar en ese sector donde se compite o se competirá, Andía & Paucara (2013).

Se debe aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece el mercado al satisfacer las necesidades presentes y futuras de los clientes, conociendo más a fondo sus gustos, preferencias, sus hábitos de compras, que tan complacidos están con los productos o servicios, por que deciden comprarlos y quienes son los que compiten en el mercado donde funciona o funcionará nuestro negocio, González & Martínez (2011)

Un estudio de mercado se debe desarrollar en primera instancia y antes de avanzar con otras partes del plan, ya que su profundo análisis previo nos abrirá el camino para desarrollar de mejor forma el plan de negocios de la empresa, contando en primera instancia con la cantidad de clientes y uni-

dades, así como también las posibles ventas que se pueden realizar, este estudio o análisis implica seguir un esquema lógico, comparar todas las fuentes posibles, y sin descuidar el análisis de la estructura del sector, Zorita & Huarte (2013) divide el análisis en cuatro apartados:

1. Entorno
2. Sector
3. Competencia
4. Demanda

El mercado es el que impulsa las actividades de la organización en relación a precio, promoción, distribución y venta de bienes/servicios, así como la definición del producto o servicio con base en las preferencias del consumidor. El análisis del mercado logra identificar cual es el intercambio más conveniente entre el negocio y el cliente; y que en todo momento satisfaga los objetivos de los clientes y de la propia empresa. La demanda se genera en base a satisfacer una necesidad o deseo, por lo cual la empresa con el producto o servicio a ofrecer refleja una oportunidad sobre aquella demanda potencial, la misma que se debe cuantificar a través de fuentes primarias y/o secundarias, dependiendo de la etapa en que se encuentre el plan de negocios y sus características particulares. Se denomina fuentes secundarias las provenientes de textos, estadísticas del gobierno, libros, revistas, datos de la propia empresa etc., con costos muy bajos en relación a la recolección de datos de fuentes primarias, mediante la aplicación de encuestas directas a los potenciales clientes que han mostrado interés por el producto y/o servicio; sin embargo ni siquiera la consulta directa garantizará la validez de las proyecciones.

Lo importante es obtener una respuesta aproximada de valor para la definición e implementación de las estrategias de mercadeo. Cuando se trata de estudios de mercados para nuevos productos se debe proceder a determinar la demanda haciendo las siguientes consideraciones:

1. Identificar los demandantes potenciales. (Los que podrían comprar)
2. Determinar los demandantes reales. (Los que quieren comprar)
3. Determinar los demandantes efectivos (Los que pueden comprar)

La oferta es el comportamiento de los competidores actuales y potenciales proporciona una indicación directa e indirecta de sus intenciones, motivos objetivos, estrategias actuales y sus capacidades para satisfacer con eficiencia las necesidades de una parte o del total de consumidores actuales y potenciales que tendrá el plan de negocios, aspecto de vital importancia para establecer estrategias que permitan desempeñarse mejor que otras empresas.

Los clientes son la esencia de un estudio de mercado, ya que el emprendedor no solo debe hacer referencia de su lado comercial, hay que incluir a los clientes como elementos de la marca, que les importa del producto, que les motiva o les afecta y siempre ser tomados son tomados en cuenta en todo momento y en todo lugar, de esta forma se crean vínculos afectivos y una relación clientes empresa, esto a su vez garantizará que se prolongue la vida útil de cada uno y se logrará que el valor de la marca aumente y permanezca en el mercado por mucho tiempo.

Es necesario que lo primero que hay que tener en cuenta, es una base de datos de clientes, tanto potenciales como actuales, si se tiene la información precisa de cada uno, se puede saber cómo acercarse y tratar con ellos.

Tratemos de recabar toda la información necesaria e identificar cuál es el elemento que hace diferente a cada cliente, segmentando su mercado de manera más fácil y creando acciones de posicionamiento o de venta más establecidas.

El análisis del mercado es el estudio de una oportunidad de identificar los clientes, cuya información básica ya hemos reunido en la unidad anterior.

Cuando establecemos el análisis de mercado (clientes) existen varios componentes tales como el tamaño y segmentación del mercado, universo y muestra aplicada, tomando en consideración que se debe determinar el tamaño del mercado identificando a los encuestados, además el sector al cual se van aplicar una observación, entrevistas o encuestas sobre la idea del negocio.

La segmentación del mercado nos indica, a quien va dirigido nuestro producto o servicio y el segmento socioeconómico que sea dispone, sea este bajo, medio o alto, indistintamente del segmento de mercado, siempre tendremos alternativas de productos o servicios que ofrecer a nuestros clientes.

## Segmento de mercado

Para identificar el segmento de mercado a estudiar se debe realizar la recolección técnica de información sobre las necesidades de los clientes, el mercado (masivo, selectivo, exclusivo), la competencia, la aceptación o no del producto o servicio, entre otros aspectos. La segmentación de mercado es un arte más que una ciencia sea para un mercado mayorista o minorista se debe conocer el tipo de producto a ofrecer, o que tan conocido es el producto o servicio, cuales son las necesidades del mercado y cuál es el comportamiento de la competencia (Cyr & Gray, 2004).

Además consiste en dividir el mercado en nichos formando grupo de compradores homogéneos y que tienen necesidades comunes o similares, un segmento de mercado es un mercado pequeño dentro de un mismo mercado, los productos o servicios que se comercializan responden a la existencia de grupos sociales (Herrero Ortiz, 2013); juega un rol clave en la estrategia de marketing, casi todos los mercados incluyen grupos de personas o empresas con diversas necesidades y preferencias de productos o servicios, la segmentación de mercado facilita a los negocios a establecer con mayor exactitud los gustos y deseos de los clientes (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011).

La identificación del segmento de mercado se realiza mediante la aplicación de encuestas, entrevistas o grupos focales a la población o (grupo objeto) a la cual va dirigido tu producto o servicio. Podemos tomar en consideración al grupo de clientes al cual enfocamos nuestro negocio tomando en cuenta algunas características tales como:

- a) El grupo de edad (niños, adultos, adultos mayores)
- b) Sexo (genero)
- c) Nivel socioeconómico (bajo, medio, alto)
- d) Nivel de instrucción (educación)
- e) Localidad donde habita

### **Cubrimiento geográfico del plan de negocio**

Define y delimita el territorio que el negocio va a cubrir con su oferta de producto o servicio:

- a) Sector
- b) Barrio
- c) Sitio
- d) Comunidad
- e) Región
- f) Ciudad
- g) Provincia

De qué manera o como se piensa colocar el producto en el mercado, que estrategias o acciones inteligentes debemos aplicar al momento de generar ideas de emprendimiento, tomemos en cuentas las siguientes:

- a) Contacto con dueños de tiendas, micromercados, locales comerciales
- b) Contacto con familias de los amigos

- c) Contacto con nuestros familiares
- d) Promoción con degustación en expoferias
- e) Publicidad con hojas volantes (dípticos, trípticos)

Competidores a considerar, identifique quienes y cuantos ofrecen el mismo producto o servicio al mismo grupo de clientes (mercado objetivo) y en la misma localidad donde se ejecutará el plan de negocios, tomando en cuenta los clientes primarios y secundarios.

Clientes primarios.- son aquellos que tienen la decisión y poder de compra y hay que saberlo, no siempre quienes compran el producto son quienes lo consumen o lo usan.

Un ejemplo típico son los juguetes para niños, los usuarios son los niños, pero los compradores son los padres (clientes secundarios). En este caso los niños son los clientes primarios porque tienen la decisión de compra.

Evaluación de la idea de negocio como oportunidad de mercado (Generación de ideas).- El emprendedor debe reunir toda la información que sea posible sobre las ideas de negocio previo a la recopilación de toda la información de su entorno.

En el caso de un negocio pequeño (micro o pequeña empresa), el olfato del emprendedor o los contactos y conversación con los vecinos o familiares puede ser suficiente para generar la idea correcta o las alternativas según sea el caso.

Pero si se trata de un negocio mediano o grande, donde está en riesgo una inversión alta en dinero, es mejor aplicar una investigación de mercado para obtener información apegada a la realidad y tomar la mejor decisión.

En la siguiente tabla ponemos a consideración un sencillo test de 25 preguntas con varios parámetros de análisis del entorno del mercado, a fin de que el emprendedor, tenga todas las herramientas de información necesarias para evaluar la idea de negocio que a la postre se convertirá en una oportunidad de mercado.



## Parámetros para evaluar la idea de negocio como una oportunidad de mercado

Cuadro 2.1: Evaluando la idea de negocio como una oportunidad de mercado

Ord.	Evaluando la idea de negocio como una oportunidad de mercado	Si	No
1	¿Tiene clientes o mercado tu producto o servicio?		
2	¿Esos clientes, están realmente interesados en tu oferta?		
3	¿Es significativo mi mercado?		
4	¿Es posible llegar a esos clientes?		
5	Los mecanismos de acceso a los clientes ¿están a mi alcance?		
6	¿Existen competidores?		
7	¿Tengo ventaja sobre mi competencia?		
8	¿Tengo desventaja sobre mi competencia?		
9	¿El sector al que pertenece mi emprendimiento está creciendo actualmente?		
10	¿Se han cerrado negocios del mismo tipo o relacionados en este último año?		
11	¿Conozco o tengo acceso a la tecnología prevista para elaborar el producto?		
12	¿Existe disponibilidad de insumos (materiales, materia prima para mi producción)?		
13	¿Existen espacios físicos (local, solar, departamento y oficina) adecuados y disponibles en la zona en que se debe establecer mi negocio?		
14	¿Están disponibles los recursos físicos necesarios para el proyecto?		
15	¿Hay posibilidad de conseguir recursos para la inversión?		
16	Las prácticas de producción (el procedimiento o sistema de producción) y de comercialización del negocio ¿me parecen manejables?		
17	¿Puedo contar con el personal preparado y capacitado de acuerdo a la exigencia del negocio?		
18	¿Es atractivo el margen de utilidad?		

19	Las expectativas de liquidez del negocio ¿son favorables?		
20	¿Existen problemas legales, éticos, morales, familiares?		
21	¿Se ajusta el negocio a mi gusto y disponibilidad de tiempo?		
22	¿Existen dificultades ambientales o sociales?		
23	¿Necesito socios? ¿Tengo candidatos?		
24	¿Hay aspectos que desconozco del negocio?		
25	¿Es aceptable el nivel de satisfacción personal en la implementación de estas ideas?		

Fuente: Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas (2011).

## Selección de la idea

**¿Cuántos SI y cuántos NO registra tu matriz? SI.....  
NO.....**

Si los NO superan a los SI es recomendable descartar tu idea de emprendimiento y pensar en otra con los pies en la tierra.

Si los SI superan a los NO es posible que tu idea puede convertirse en un emprendimiento

Análisis del sector y del entorno empresarial: Los resultados internos de la empresa dependen, en un alto porcentaje de las características del entorno en que se mueve la empresa, de la capacidad que tiene ésta para asimilar este entorno y de administrarlo a su favor.

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter desarrollado en 1979 permite a los emprendedores y empresarios anticiparse a las tendencias del entorno, a la evolución de la competencia, para obtener en un momento determinado una ventaja competitiva. Las empresas pueden equivocarse en una idea de negocios ya que la competencia supo dominar su terreno en el mercado, he ahí la importancia de analizar todo entorno tanto micro como macro, a de fin de descubrir en los competidores que los fortalece y que los debilita en el mercado, quizás ahora ya estamos

familiarizados con las cinco fuerzas competitivas, pero nunca debemos dejar de profundizar lo que hace o deja de hacer la competencia, Porter (2017).

Análisis del mercado potencial del sector comercio: Los estudios desarrollados por el Ministerio de Industrias y productividad MIPRO de acuerdo a los sectores productivos clasifica tres sectores entre ellos el sector comercio con 54,05%, el sector de servicios con un 36,45% y el sector manufacturero con un 9,05%, estos porcentajes indican que en este último año aumentaron los negocios en el sector comercio.

Al auge del sector comercio se suma el crecimiento de la obra pública del gobierno nacional, esto mantiene en crecimiento al sector, al cual están ligados los distintos negocios, y ha creado demanda de productos y servicios sin límites y que en todo momento y a toda hora se expenden en el mercado interno, estas son buenas señales del mercado para los negocios y una oportunidad para el establecimiento de una nueva empresa.

Debido a que todos somos consumidores y compramos productos y servicios, estamos influidos por las actividades de marketing de compañías que quieren que compremos sus productos en lugar de los de sus competidores. Pero como consumidores, somos de hecho los expertos clave en el proceso de marketing. Cada día, expresamos necesidades de productos esenciales como alimentos, ropa y cobijo, así como deseos de productos no esenciales como entretenimiento y actividades de tiempo libre, nuestras necesidades y deseos son las fuerzas que impulsan el marketing.

### **Análisis de la competencia**

Pensemos por un momento que un sector está siendo muy atractivo, debido a la poca rivalidad de negocios, en donde es fácil entrar, pero esta tranquilidad durará muy poco debido a que se posicionarán nuevos competidores, y nuestro nivel competitivo descenderá muy rápidamente.

Por lo que debemos estar claros, de que las empresas, que ejercen competencia son quienes ofrecen el mismo producto o servicio, al mismo grupo objetivo o segmento de mercado, y en la misma localidad donde se planea poner el negocio, estas circunstancias son las que el emprendedor tiene que experimentar día a día, Martínez & Milla (2012).

Para evitar esta decadencia competitiva hay que considerar toda la información necesaria del mercado competitivo real, a fin de mantener en constante monitoreo el entorno que nos rodea, a continuación presentamos en el siguiente cuadro 2.2 la matriz de análisis de la competencia.

Cuadro 2.2: Matriz de análisis de la competencia

Nombre Competidor	Ubicación	Target o segmento de mercado	Producto o marca que oferta	Precio	Fuerza en el mercado de 1 a 5	Atributos claves	Desventaja clave
NOVOPINTURAS	Machala: Olmedo y Guayas	Medio y alto	Montex Unidas	10,00 – 15,00	Por abrir	Mezcla digital, asesoría, distribuidor exclusivo de dichas marcas	No distribuye otras marcas más económicas
PINTABIEN	Machala: Junín y Bolívar	Medio y bajo	Gliden Condor	5,00 – 10,00	4	Antigüedad en el mercado, producto barato	Sin asesoría, no mezcla automática de colores
PINTUCO	Machala: Arizaga y Buenavista	Medio y bajo	Gliden Condor	4,00 – 10,00	3	Antigüedad en el mercado, producto barato	Sin asesoría, no mezcla automática de colores

Análisis. Como para ilustrar con el ejemplo podemos decir que la matriz muestra que los competidores no poseen las ventajas competitivas en comparación a las que ofrecerá a sus clientes NOVOPINTURAS, estas ventajas se denominan ventaja competitiva, y para mantener esas ventajas los negocios deben ampliar su cadena de valor con los proveedores y clientes, estableciendo una reducción de costos e incremento de diferenciación de sus productos o servicios según Porter (2015).

## Análisis de proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. Los proveedores ganaran más valor para ellos mismos al subir los precios, lo cual no es conveniente para los negocios en especial los que recién quieren incursionar en el mercado (Porter M. , 2017).

La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

Se debe establecer un banco de proveedores, a fin de que a través de un acuerdo se pueda convenir la entrega recepción sea de materia prima, insumos o suministros requeridos para nuestro producto o servicio.

## Análisis del producto

El producto debe ser deseado y solicitado por el mercado, su ciclo de vida debe alargarse por mucho tiempo permaneciendo siempre en crecimiento constante, a fin de evitar su declinación (Cuatrecasas Arbós, 2012). Para el emprendedor, el producto o servicio es el medio por el cual va a conseguir la satisfacción del cliente, con el consiguiente intercambio económico - dinero por producto. El producto o servicio debe tener una serie de características o atributos que lo identifiquen y lo diferencien de los demás productos que compiten por satisfacer la misma necesidad.

Para analizar el producto se debe tomar en cuenta estos aspectos:

- El público objetivo: ¿A qué segmento del mercado va dirigido?
- Beneficios que aporta: ¿Qué necesidad de este público satisface?
- Tipo de producto: Indica si es un cosmético, un producto farmacéutico; o un servicio

- Nivel de precio: será de bajo coste o de precio elevado, por encima de la media del sector o en la media, entre otros.
- Forma de utilización o consumo: ¿Cuándo se usará, en que ocasiones, por quién, dónde?

Ventajas adicionales: el embalaje, información sobre característica y uso; la garantía. Servicio post venta como mantenimiento, venta de repuestos, asesoría, por ejemplo; el crédito financiero como facilidad para el cliente.

### **Definición del producto o servicio**

Es la descripción escrita y detallada del producto o servicio (Idea de negocio). (Imagen del producto).

### **Proceso productivo**

En un proceso productivo ingresan los inputs o las materias primas, determinándose tres etapas: productos en curso, productos semi-terminados y productos terminados (Domínguez Gonzalo, 2014).

Además nos permite describir y visualizar cada uno de los pasos del proceso para garantizar la eficiencia y la eficacia del flujo del servicio:

### **El proceso productivo y de comercialización del producto/servicio (idea del negocio) es el siguiente:**

La mayoría de nosotros piensa acerca del marketing sólo como anuncios para detergentes y refrescos. Sin embargo, abarca una gama mucho más amplia de actividades. La Asociación Estadounidense de Marketing (AMA, 2017), define marketing como “el proceso de planificación y ejecución del concepto, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y organizacionales”.

En esta sección, comenzamos por observar cómo el marketing se enfoca en proporcionar valor y utilidad para los consumidores. Luego exploramos el ambiente del marketing y

el desarrollo de su estrategia. Finalmente, nos enfocamos en las tres actividades que comprenden la mezcla de marketing: estrategias de precios, promoción y publicidad.

**Estrategias de precio.-** El precio es la cantidad de dinero que hay que pagar por la compra o alquiler de un determinado producto o servicio. La apertura o lanzamiento de un negocio al mercado debe estar acompañada por una estrategia de precio para asegurar su posicionamiento atrayendo a los clientes (Eslava, 2015). A continuación relacionamos algunas estrategias de precio:

- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo, para que de ese modo, podamos lograr una rápida estrategia de penetración en el mercado, y lograremos una rápida acogida, o podamos hacerlo conocer rápidamente.
- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto, para que de ese modo, podamos aprovechar las compras hechas como producto de novedad, siempre y cuando el segmento del mercado sea medio y alto.

**Estrategias de promoción.-** La promoción consiste en comunicar o recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, motivar, inducir su compra o adquisición (Baquero & Cantor, 2017). La estrategia consiste justamente en mezclar algunas acciones para lograr esos objetivos de venta.

#### **Estrategias de promoción que se pueden considerar:**

- Crear nuevas ofertas tales como el 2 x 1, o poder adquirir el segundo producto a mitad de precio, por la compra del primero
- Ofrecer cupones o tickets de descuentos
- Obsequiar regalos por la compra de determinados productos
- Ofrecer descuentos por cantidad, o descuentos por temporadas

- Crear sorteos o concursos entre nuestros clientes
- Poner anuncios en diarios, revistas o internet
- Crear boletines tradicionales o electrónicos
- Participar en ferias
- Crear puestos de degustación
- Crear actividades o eventos
- Auspiciar a alguien, una institución o alguna empresa
- Colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa, o en vehículos de transporte público
- Crear afiches, carteles, volantes, paneles, folletos o calendarios publicitarios

### **Estrategias publicitarias:**

Es la aplicación inteligente de una mezcla de acciones y productos publicitarios, muy creativos y de bajo costo para comunicar su producto o servicio y posicionarlo en la mente de su público objetivo (Zia, 2016). Recuerde que los medios no son la única vía, explore nuevas alternativas, explote su imaginación y apúestele a nuevas formas de comunicar.

### **Primero responde**

- ¿Qué medios prefieren mis clientes en cuanto a diarios, canales de televisión locales, radios musicales, de noticias, o de redes sociales?
- ¿Qué días y horarios prefieren?
- ¿Cuánto cuesta anunciar?
- ¿Me alcanza el dinero?
- ¿Mejor otras formas de comunicar?
- ¿Qué lugares frecuentan?



El mensaje publicitario debe ser corto y sugestivo, muy creativo; en cuñas o spot de radio o televisión, utiliza una buena voz que llame la atención; el fondo musical debe ser el mismo siempre; el material publicitario debe conservar una misma línea de diseño, edición en impresos y en audiovisuales (radio, tv, redes sociales); todo esto ayuda a posicionarse en el mercado.

## Referencia bibliográfica

- AMA. (2017). *American Marketing Association* . Obtenido de ama.org/Pages/default.aspx: <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>
- Andía Valencia, W., & Paucara Pinto, E. (2013). Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 80-84.
- Baquero, I., & Cantor, A. (2017). *Estrategias de promoción pagas en redes sociales: aumenta tu audiencia y alcance*. México: Editorial InK.
- Cosío Hurtado, J. M. (2011). Los proyectos y los planes de negocios. *Revista Perspectivas*, 23-45.
- Cuatrecasas Arbós, L. (2012). *El producto. Análisis de valor*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos .
- Cyr, D., & Gray, D. (2004). *Marketing en la pequeña y mediana empresa*. Bogotá : Grupo Editorial Norma.
- Danet Sepúlveda, J. C., & Juaréz Varón , D. (2014). *Cuadernos de Marketing y Comunicación Empresarial*. Alicante: Editorial Área de innovación y desarrollo, S.L. .
- Domínguez Gonzalo, E. (2014). *Gestión administrativa del proceso comercial*. UFO350. Logroño: Editorial Tutor Formación .
- Eslava, J. (2015). *Pricing: Nuevas estrategias de precios*. Madrid: ESIC Editorial .
- Gandarillas Ortiz , J., & Uriarte Moisés, J. M. (2012). Plan de negocios para la apertura de un centro de andragogía en tecnología de información. *Revista Perspectivas*, 167-220.
- González Valdés, B. L., & Martínez Martínez, C. C. (2011). Procedimiento para elaborar el plan de negocio en el área de alojamiento en pequeños. *Teoría y Praxis*, 111-129.
- Herrero Ortiz, J. A. (2013). *Monólogo de un vendedor: 5 Temas de marketing integral técnico-empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A. .

- Lamb, C. W., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. México: Cengage Learning.
- Martinez Pedros, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos .
- Naveros Arrabal, J. A., & Cabrerizo Dumont, M. (2009). *Plan de Negocio* . España: Editorial VÉRTICE.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. México: Grupo Planeta .
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria .
- Porter, M. E. (2017). *Ser Competitivo*. Estados Unidos: Harvard Business Press.
- Viniegra Rocío, S. (2007). *Entendiendo el plan de negocios*.
- Zia, F. (2016). *Comunicando la comunicación publicitaria*. London: Federico Zia.
- Zorita Lloreda, E., & Huarte Martín, S. (2013). *El Plan de Negocio. Herramienta para analizar la viabilidad de una iniciativa emprendedora*. Madrid: ESIC Editorial .

# 03 Capítulo | Plan de negocios. Análisis técnico

Oscar Romero Hidalgo; Priscila García Cuenca

Cuando describimos al análisis técnico de un plan de negocios, no es necesariamente explicar tanto tecnicismo, es más bien enfocar como se estructuran y se procesan las actividades del negocio. Existen muchas definiciones de análisis técnico de las cuales podemos expresar que el análisis técnico tiene como objetivo principal establecer un proceso bien estructurado para la elaboración y comercialización de los productos o servicios, determinando la tecnología, maquinaria, equipos, insumos, materia prima, suministros entre otros.

Con este estudio se pretende garantizar la cantidad y calidad de los productos para los clientes, es importante tomar en cuenta que para el análisis técnico se debe tener como base el estudio de mercado, ya que su información es clave para este proceso.

---

**Oscar Romero Hidalgo:** Doctor en Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Magíster en Dirección de Empresas de la Universidad Andina Simón Bolívar. Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica de Machala.

**Priscila García Cuenca:** Ingeniera Comercial en Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Machala. Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Machala. Abogada de los Tribunales y Juzgados de la República del Ecuador de la Universidad de Guayaquil.

Entendamos bajo otros conceptos que es un análisis técnico, (Toro López, 2016) lo determina como el propósito de establecer cuál es el proceso de elaborar y vender productos o servicios, utilizando equipos, máquinas, tecnología, talento humano, materia prima y servicios requeridos para el efecto. Al estudio técnico también se le conoce como análisis de operaciones donde se determina su administración desde la estructura del negocio, el tipo de empresa que se va a constituir, la contratación de personal, seguros y requerimientos de capacitación (Tokan, 2016). Un análisis técnico identifica las características del producto, la descripción de su proceso, diagramas de los procesos, maquinaria y equipo, materias primas, insumos, rendimientos, áreas del negocio, programa de producción, requerimiento de mano de obra, localización entre las principales condiciones para su estructura y adaptación en el plan de negocios (Moyano Castillejo, 2015).

Otra forma de estructurar un plan de negocios dentro de su análisis técnico es la composición de materiales y suministros, proceso y programa de producción, tecnología aplicada, análisis de la localización, infraestructura disponible y uso del negocio (Pedraza Rendón, 2014).

Al momento de elaborar productos o servicios, es importante evidenciar en el análisis o estudio técnico todo el proceso con claridad de cada una de sus características, el diseño del producto que fue descrito en el análisis del mercado es el prerrequisito primordial y nos ayudará a definir el proceso productivo.

El estudio técnico es un insumo que aporta la información cuantitativa y cualitativa concerniente a los factores de los productos o servicios que deberá contener el nuevo plan de negocios, esto es: tecnología; infraestructura, equipamiento, cálculo de materiales y mano de obra, aspectos legales, licencias, permisos, obligaciones tributarias. De acuerdo al informe del Ministerio de Industrias y Competitividad (MIPRO, 2017) en el Ecuador existen creadas 1.322.537 Mipymes con un alto porcentaje de microempresas; y según datos del Servicio de Rentas Internas (SRI) y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) en el año 2016 más del

90% la integran las medianas, pequeñas y microempresas, las mismas que se encuentran legalmente constituidas y su estructura organizacional cumple con las normativas jurídicas propias de la nación.

Ahora bien, una vez que hemos explicado que es un análisis técnico y como se estructura, procedemos a determinar cada una de las matrices para la elaboración del análisis técnico que forma parte del plan de negocios propuesto.

Iniciaremos con la identificación de los equipos y maquinarias que se requieren al momento de saber cuál es nuestro producto o servicio y las necesidades de nuestro mercado de análisis:

### **1. Equipos y maquinarias: Infraestructura y equipamiento.**

Establecemos los requerimientos de equipamiento, maquinarias, tecnología y la infraestructura necesaria para el proceso de instalación del negocio o planta.

Los emprendedores deben hacer conciencia de que no se debe invertir en maquinaria y equipo que en realidad no prestará las facilidades para producir o comercializar, todo lo que se adquiera deberá ser comprado en función de lo que realmente se necesita en el negocio, además de agregar valor al proceso productivo; los detalles técnicos de los equipos, maquinarias y toda la infraestructura tecnológica será detallada en cada una de las matrices propuestas y que se encuentran ilustradas con ejemplos que se explican a continuación:

Cuadro 3.1: Matriz de descripción de equipo, maquinaria y tecnología

Descripción del equipo, maquinaria y tecnología	Cantidad	Función
Equipo de Computación Computadora LG P. Intel dual core g4400 3.3 ghz i1151 6ta gen Disco duro 500gb hitachi sata mb gigabyte h110m-h lga1151 Memoria ddr4 4gb kingston pc2133 Dvd rw sata marca samsung Case (solo) + lector tarj.sd teclado y mouse parlantes Marca Genius km-130 usb Monitor 20 pulgadasled samsung ls20d300nh vga	2	Registro de productos, información administrativa y financiera
Impresora Multifuncional Velocidad ISO ESAT de 7,0/4,8 ipm en blanco y negro/color Resolución de impresión de 4800 ppp y gotas de tinta de 2 picolitros Fotografía de 10 x 15 cm en 56 seg.* Easy-WebPrint EX Escáner de 600 ppp con modo de escaneo automático Bandeja de salida de apertura automática Sistema ChromaLife100	1	Impresiones Copias Escaneo
Regulador de energía	1	Estabilizador de energía
Equipo digital para mezcla electrónica	1	Batido automático
Equipo eléctrico para mezcla de pintura	1	Combinación de pinturas

Fuente: Elaboración propia (2017).

2. Distribución de espacios: Se describe y gráfica el lugar donde funcionará el negocio, con todas sus áreas disponibles que forman parte de la empresa, esta ilustración gráfica ayuda al emprendedor a ubicar su negocio y establecer como definirá sus áreas funcionales tanto para la producción como para la comercialización de sus productos o servicios; brindando espacios para el buen desempeño de los empleados y una personalizada atención de sus clientes.

El objetivo de la distribución de espacios es poner a disposición del cliente los productos o servicios en el momento, lugar y cantidad que demanden, todo ello al mínimo costo,

considerándose áreas de fácil acceso, satisfaciendo en todo momento sus necesidades más apremiantes (Marín Martínez, 2016).

Para determinar la localización óptima del negocio se debe tomar en cuenta algunos factores tales como: condicionantes geográficos, físicos, infraestructura para transporte de materia prima, insumos o materiales, servicios de asistencia técnica y capacitación del talento humano, servicios financieros, servicios básicos, seguridad, régimen legal entre otras (Luna González, 2016).

- Localización del negocio: Se describe en detalle la ubicación del local, sus características y facilidades con que cuenta (infraestructura, áreas físicas).
- Nombre del negocio: Identificación de cuál es el nombre del negocio
- Estará ubicado en las calles: dirección exacta del negocio
- Junto a cerca o cerca de: referencia de un lugar cercano al negocio
- El local cuenta con lo siguiente: descripción puntual de las áreas funcionales del negocio

3. Capacidad de producción: Determinación del tamaño óptimo del proyecto: Una de las esenciales tareas del emprendedor es determinar la capacidad de producción y describir el tamaño óptimo del negocio, es importante conocer la población donde va a funcionar el negocio, considerando que a mayor tamaño de la muestra mejor se identificará las características de la población, en el proceso del muestreo se determinará el público objetivo (Talaya & Molina Collado, 2014).

En esta matriz se determina la capacidad de producción y se calcula los tipos de productos que se venderán en el negocio, estableciéndose en primera instancia el producto estrella o el producto que más se vende, para luego proceder al cálculo de cada producto o servicio, tomando en cuenta la cantidad de venta diaria, mensual y anual.



Cuadro 3.2: Capacidad de producción

**Comercialización de pinturas**

Producto/ servicio: Precio * c/galón		COSTOS DEL PRODUCTO EN DOLARES			
		Cantidad diaria	Total venta diaria	Total venta mensual	Total venta anual
Pinturas	PRECIO	TOTAL GALONES	VALOR DIARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Pinturas mezcladas	3.50	75	262.50	5,250.00	63,000.00
<b>TOTAL</b>			262.50	5,250.00	63,000.00

Fuente: Elaboración propia (2017).

#### 4. Estructura organizacional y de talento humano:

La estructura organizacional es la representación real del negocio, por lo general está sujeta a cambios de diseño de acuerdo a las exigencias del entorno y de las necesidades propias de la organización (By Gilli, 2017).

El emprendedor establece la forma, tamaño y estructura administrativa que tendrá su negocio, de ello depende que tipo de puestos se deba crear, el número de empleados que se contrataran, su perfil profesional (formación, capacidades y experiencia), las actividades a cumplirse y cómo se distribuirá el trabajo en el negocio.

#### **Organización administrativa:**

Según varios autores entre ellos Chavenato (2000) define a la organización en principios fundamentales tales como la división del trabajo, especialización, jerarquía, distribución de la responsabilidad y autoridad, permitiendo a los empresarios hacer esfuerzos coordinados para el logro de los objetivos de la empresa (Gómez Barreto & Gil Madrona, 2010). También se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los directivos, encargados de áreas y los empleados.

La división del negocio requiere ser elaborada con cada una de sus áreas funcionales, los denominados organigramas son la representación gráfica de las unidades, o departamentos de la estructura del negocio.

Si se tratara de un pequeño negocio, la forma de estructurarse es simple, pues el propietario o dueño es el que cumple casi todas las funciones y los empleados en la mayoría de los casos son parte de la familia. La estructura organizacional del negocio se debe diseñar según su tamaño.

### **El talento humano:**

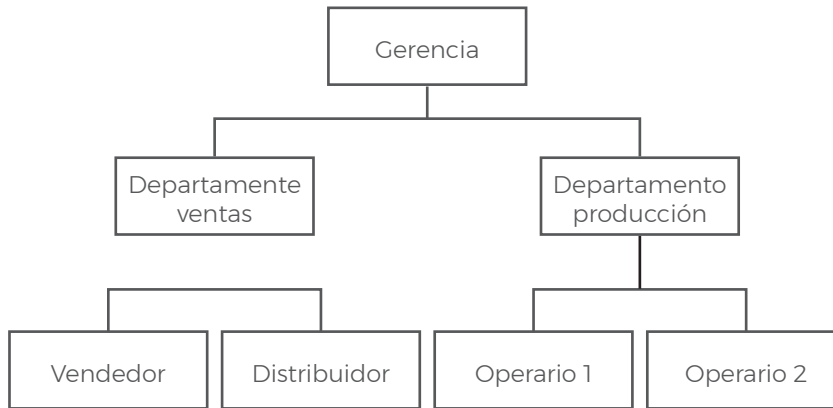
La gestión del recurso humano (GRH) conocida también como gestión humana (GH) o gestión del talento humano (GTH) tiene por objeto la gestión de personas que laboran en una empresa sea pública o privada, este capital humano es el portador del conocimiento necesario para ser incluido en la empresa, pero que debe estar siempre en constante capacitación e innovación (Cuesta Santos, 2010).

El emprendedor tiene la potestad de contratar el personal que considere necesario para el negocio, pero siempre tomando en cuenta que cada contratación se la debe realizar en base a los recursos económicos disponibles y sin descuidar las normas y regulaciones que establecen los organismos de control, como el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS, 2017) en lo referente a las afiliaciones que está obligado el patrono o dueño del negocio, además de los requisitos y disposiciones que establece el Servicio de Rentas Internas (SRI, 2017) en materia tributaria, entre otros.

Al establecer los términos de administrar y emprender estas tareas hoy en día se convierten en verdaderos roles del emprendedor y el administrador, además de ejercer una compatibilidad, ya que sin el emprendimiento correcto el administrador no alcanzará el éxito de su negocio. A continuación presentamos una gráfica sencilla de cómo se elabora un organigrama con toda su estructura organizacional que posee la empresa.

## Estructura organizacional

Figura 3.1: Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia (2017).

### Cuantifica tu inversión:

Emprender en un negocio se requiere disponer de recursos económicos (dinero) para que la estructura organizacional entre en funcionamiento. A más de estos recursos de capital se incluyen:

Recursos físicos tales como: maquinarias, terrenos, edificios, equipos, mobiliario, marcas, patentes, tecnología, entre otros.

Recursos financieros: capital de inversión para activos fijos, para capital de trabajo, para gastos operativos, entre otros.

Recursos productivos: como tecnología, materias primas, electricidad, agua, entre otros.

Los emprendedores estarán consientes en darle sentido común al medir cuánto dinero implica esa inversión con todos los recursos que se requieran, además de establecer la proyección del negocio en el mercado.

Existe una forma común de medir el impacto de un negocio esta ha sido a través de las ventas y los ingresos que se

generan, pero también es necesario medir el impacto en términos de beneficio neto, es decir determinar la generación de ganancias como los costes que se utilizaron para generarlas (Villaseca Morales, 2016).

En el plan de negocios se puede determinar los montos de inversión, visionando en primera instancia que los mismos pueden ofrecer suficientes beneficios para que un periodo no muy extenso poder recuperar lo invertido.

Otra opción valiosa es optar por un negocio existente, por lo que se recomienda hacer todas las averiguaciones necesarias para saber a ciencia cierta del porqué algún negocio se encuentra en venta, ya que por lo general un negocio exitoso no requiere ser vendido por sus propietarios, claro en ciertos casos y dependiendo de las circunstancias por lo que se pone en venta estos negocios.

Es primordial e importante realizar toda la investigación de mercado necesaria, a fin de verificar la razón del por qué el negocio se vende; es decir se debe tomar en cuenta aspectos legales, financieros, crediticios, entre otros.

Aspectos jurídicos.- Por lo general todo lo legal casi no es tomado en consideración por los emprendedores de negocios, sin darse cuenta que mientras dure el negocio en el mercado se deben vincular quieran o no con varios agentes del entorno, formalizando contratos comerciales, laborales (IICA, 2014).

Podemos iniciar, en primera instancia determinando que es una empresa desde el ámbito jurídico este término expresa que es una actividad económica legalmente constituida en el mercado, y cuyo fin es el de obtener algún tipo de crédito económico.

Crear un negocio involucra adquirir varios compromisos y una serie de responsabilidades, con el solo objetivo de que el negocio implementado cumpla con el propósito para lo cual fue diseñado dentro de la legalidad, conforme a las regulaciones establecidas por los organismos de control y lo que determina el (Código de Comercio, 2014), manejan-

dose desde todas las instancias en un ambiente ético, guardando el respeto y consideración con la sociedad, su entorno ambiental, como también con los empleados que son la parte esencial del giro del negocio.

Eximirse o desconocer los procesos y exigencias que establece la ley, el negocio por simple deducción no podrá entrar a funcionar de forma legal en el mercado.

Condiciones laborales.- Los dueños de los negocios que vinculan a personas en calidad de empleados, como representantes legales de la empresa se deben formalizar la legalización de los contratos de trabajo (Código del Trabajo, 2016), que no es nada más ni nada menos que el establecimiento de un convenio o acuerdo de voluntades, a través de lo cual una persona natural se obliga a prestar un servicio a otra persona natural o jurídica, que se determinará bajo la figura de relación de dependencia del empleador es decir el representante legal.

Los contratos por lo general deben considerar, como requisitos mínimos legales los siguientes datos:

1. Lugar y fecha del contrato
2. Identificación completa de cada una de las partes: nombre, domicilio, nacionalidad, fecha de nacimiento.
3. Fecha de ingreso del empleado a la empresa
4. Naturaleza de los servicios y lugar o ciudad donde se laborará.
5. En el contrato se debe identificar las funciones específicas que cumplirá el empleado
6. Monto, forma y periodo de pago de la remuneración acordada
7. Descripción de la jornada laboral sea esta (tiempo parcial, medio tiempo o tiempo completo)
8. Plazo del contrato
9. Y los demás aspectos que las partes consideren pertinentes

### **Formalización de un nuevo negocio.-**

Las empresas se crean según su forma legal y de acuerdo a lo que establece la ley se puede tener como opción cuatro alternativas de figuras legales de empresas:

1. Negocio de único propietario (unipersonal)
2. Sociedades (dos o más personas)
3. Corporaciones/compañías de responsabilidad limitada (dos socios o más con capital mínimo de 400 dólares)
4. Compañía anónima (accionistas con capital mínimo de 800 dólares)

Más detalles los podemos encontrar en la página web [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec) de la (Superintendencias de compañías, valores y seguros , 2017).

Componente análisis legal.- En el mundo de los negocios, toda empresa por más pequeña que sea, es decir desde una pequeña tienda hasta un market, están obligados a cumplir con cada uno de los requisitos legales, entre algunos de ellos tenemos las patentes municipales, el registro único de contribuyentes (RUC) o el régimen impositivo simplificado (RISE).

De acuerdo al tamaño de la empresa, puede ser microempresa, pequeña empresa o mediana empresa, adicional a los requisitos expuestos, el emprendedor elige la figura legal que adoptará (según el tipo de empresa).

### **Requisitos legales claves para el arranque del negocio:**

- Registro Único de Contribuyentes (RUC), lo emite el Servicio de Rentas Internas [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)
- Permiso del Cuerpo de Bomberos (el negocio debe cumplir con las condiciones de seguridad y protección contra incendios)
- Patentes municipales
- Registro Único de Proveedores (RUP), importante para que puedas vender al Estado en el portal de (Compras públicas, 2017) [www.compraspúblicas.gob.ec](http://www.compraspúblicas.gob.ec)

- Permiso de la Dirección de Turismo
- Permiso de la Dirección de Salud. En caso de que tu negocio produzca alimentos, bebidas o medicina
- Legaliza la marca de tu producto e isotipo (Nombre y símbolo) de tu negocio en el (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual , 2017) [www.iepi.gob.ec](http://www.iepi.gob.ec)
- El Registro Sanitario. Obligatorio para productos de alimentos, bebidas o medicinas, emitidos por los organismos de control sanitario nacional.

Una vez que hemos revisado el análisis técnico con sus componentes, y ciertos detalles tanto administrativos como jurídicos, el emprendedor estará en plena capacidad de conocimiento, para elaborar su propio análisis técnico.

A continuación presentamos dos ejemplos de diseño de análisis técnico del negocio “ANGEL JAZZ” y “OROHUMA”.

Cuadro 3.3: Infraestructura y equipamiento empresa “ANGEL JAZZ”

Descripción del equipo, maquinaria y tecnología	Cantidad	Función
Computadora Apple I mac 21.5 I5 1.6ghz Turbo 2.7ghz 8gb Ram 1tb Mk142II/a	2	Registrar y almacenar información del material extraído para elaborar los videos, spots publicitarios, pistas musicales y datos de los clientes. Así mismo se almacenara la información administrativa y financiera y tributaria del local.
Impresora	1	Impresión, Copia Escaneo
Aire Acondicionado LG	1	Acondicionar las áreas del local
Cámara de Video Osmo	1	Filmaciones y grabaciones estables
Drone Phantom 4	1	Filmaciones aéreas, espacios abiertos
Cámara Fotográfica Nikon 570	1	Fotografía 1080 mega pixeles.
Dispositivos móviles iPhone S6	2	Utilización con drone
Escritorio gerencial	1	Establecer el peso correcto de la masa

Fuente: Elaboración propia equipo de trabajo No.1 (2017).

Análisis: Se analiza la descripción de todos los equipos, tecnología, cantidades y funciones con que cada una de las herramientas de trabajo van a operar en el negocio.

### Distribución de espacios:

En este plano, se especifica la distribución del local comercial de la empresa “ANGEL JAZZ” ubicado en las calles Colon e/ Av. Quito y Carrión Pinzano.

Análisis: Se determinó los espacios físicos del local en donde se va a trabajar, el espacio total es de 4x30 metros, el departamento de producción va contar con un espacio de 4x20 metros, el área de recepción con 4x10 metros y la batería higiénica de 1 metro.

Cuadro 3.4: Capacidad de producción

<b>“Angel Jazz fotografía, audio y video”</b>				
<b>Servicios</b>	<b>Precios</b>	<b>Costos del servicio en dólares</b>		
		<b>Cantidad semanal</b>	<b>Total mensual</b>	<b>Total anual</b>
Spot publicitario empresarial	\$ 230,00	3	12	144
Spot publicitario de eventos sociales	\$ 250,00	2	8	96
Sopt publicitario de eventos culturales	\$ 200,00	1	4	48
Fotografía empresarial	\$ 210,00	2	8	96
Fotografía de eventos sociales	\$ 230,00	2	8	96
Fotografía de eventos culturales	\$ 120,00	1	4	48
<b>TOTAL</b>				<b>528</b>

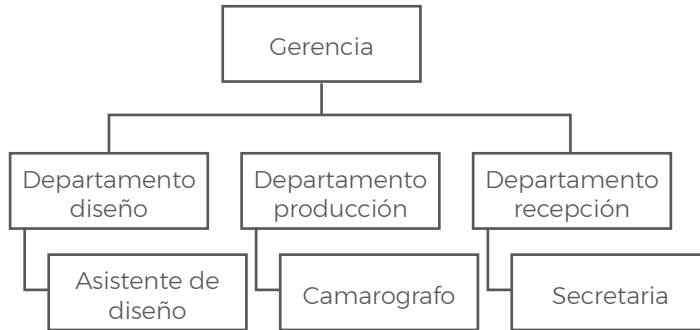
Fuente: Elaboración propia equipo de trabajo No. 1 (2017).

Análisis: Se va analizar la productividad al máximo del nivel de las actividades que se tiene a consideración para la empresa “ANGEL JAZZ”, con áreas tales como spots y fotografías empresariales, eventos sociales, eventos culturales; para ello nos dio como resultado un total de 528 clientes anuales.



## Organización:

Fuente: Elaboración propia equipo de trabajo No. 1 (2017).



## Funciones Específicas

La empresa “ANGEL JAZZ” cuenta con tres departamentos

### Departamento de diseño

#### Asistente de diseño

El departamento de diseño cuenta con un asistente que realiza las siguientes funciones:

- Tomar ideas verbales de los clientes y desarrollarlas de una manera creativa.
- Preparar los borradores de material basado en lo acordado con el cliente.
- Edición de la imagen, el fotograbado, de digitalizar, además debe ser responsable de la incorporación de texto a las imágenes, de la selección de color, de impresión
- Mantenimiento y gestión del archivo de imágenes, fotos o productos de trabajo anteriores.
- Realizar el reporte de actividades y trabajos efectuados.
- Diseñar las diferentes imágenes para publicaciones impresas.

- Controlar y verificar la realización de videos y películas, además de la imagen en los eventos de promoción.
- Revisión de los diseños finales y sugerencias de mejoramiento.
- Manejo de software especializado profesional como PS PHOTOSHOP, AI ILLUSTRATOR, FINALCUTPROX, ADOBE PREMIER CS6

## **Departamento de producción**

### **Camarógrafo**

El departamento de producción contará con 1 camarógrafo, donde un trabajador se encargará de las siguientes funciones:

- Revisa los equipos antes y después de cada grabación para ubicar posibles daños.
- Realiza toma general en video digital o cámara de cine las actividades.
- Utiliza guía organizada por el Departamento de Diseño sobre las actividades diarias.
- Instala el equipo y procede a grabar, manteniendo el estándar de calidad profesional que se requiere.
- Coloca el material grabado en las máquinas de edición.
- Revisa la información para corregir, volver hacer tomas.
- Prepara el escenario, luces cámaras y guion de los artistas para el buen funcionamiento.
- Confirma que las cámaras y luces concuerden con los cuadros designados.

## Departamento de recepción

### Secretaria

- Atención telefónica y personalizada a los clientes.
- Ser el centro de comunicación e información a nivel general.
- Mantener actualizado el registro de clientes.
- Entregar a tiempo y en forma adecuada, la información necesaria para los interesados en nuestros servicios.
- Dar fe de la autenticidad y legalidad de los servicios de la empresa.
- Manejar y producir las estadísticas necesarias por medio de las redes sociales del negocio.
- Consultar la agenda del camarógrafo, del diseñador por medio del sistema informático.

Cuadro 3.5: Infraestructura y equipamiento empresa "OROHUMA"

Descripción del equipo, maquinaria y tecnología	Cant.	Función
Computadora LG P. Intel dual core g4400 3.3 ghz i151 6ta gen Disco duro 500gb hitachi sata mb gigabyte h110m-h lga1151 Memoria ddr4 4gb kingston pc2133 Dvd rw sata marca samsung Case (solo) + lector tarj.sd teclado y mouse parlantes Marca Genius km-130 usb Monitor 20 pulgadas led samsung ls20d300nh vga	2	Registrar y almacenar información del material extraído para elaborar los videos, spots publicitarios, pistas musicales y datos de los clientes. Así mismo se almacenara la información administrativa y financiera y tributaria del local.

<p>Impresora          Velocidad ISO ESAT de 7,0/4,8 ipm en blanco y negro/          color          Resolución de impresión de 4800 ppp y gotas de tinta          de 2 litros          Fotografía de 10 x 15 cm en 56 seg.*          Easy-WebPrint EX          Escáner de 600 ppp con modo de escaneo automá-          tico          Bandeja de salida de apertura automática          Sistema ChromaLife100</p>		1 Impresión, Copia Escaneo
<p>Desgranador Eléctrico          Pelador de maíz fresco          Larga Duracion (Heavy Duty)          Hecho en acero inoxidable          Cortador de maíz Tierno          Acero inoxidable de alta calidad cortador de maíz          fresco, desgranadora de maíz dulce          Capacidad          600 kg / h (Mazorcas frescas de maíz)          Motor          1HP 1/2 HP 1/4 HP</p>	1	Separar granos de la mazorca
<p>Molino Eléctrico          Motor WEG Brasileño de 1/2 HP con sus respectivas          reducciones de velocidad          40 Libras por hora</p>	1	Molienda de los granos
<p>Envasador Eléctrico</p>		Batido automático
<p>Cocina industrial          cocinadora de humitas, cantidad 2          Temperatura de cocción 92 °C          Combustible: gas licuado de petróleo (GLP)</p>	1	Cocción de la materia prima
<p>Máquina mezcladora          Diseño Compacto          Batea de Acero Inoxidable AISI 304          Eje central con 8 paletas de acero inoxidable montado          sobre rodamientos          Accionado con un motorreductor          Regulación de tiempo de mezclado mediante dispo-          sitivo automático          Sistema de seguridad para el operador y la máquina.          Dimensiones: 1350 mm de largo / 650 mm de ancho          / 1250 mm de alto</p>	1	Mezclado cuidadoso, uni- forme y rápido de masa.

Refrigeradora		1 Mantener en buen estado los alimentos.
Modelo :	MCF8716-TS	
Capacidad :	1320 L	
Temperatura :	2 a 8°C	
Peso Neto :	180 kg	
Peso Bruto :	190 kg	
Voltaje :	220v/50Hz/1Ph	
Power :	400 W	
Compresor :	Embraco/EG AS100HLR	
Método Descongelado :	Por aire	
Refrigerante :	320 g /R-134a	
Metodo Enfriamiento :	Ventilador	

Fuente: Elaboración propia equipo de trabajo No. 2 (2017).

## Distribución de espacios

### Localización del negocio

#### “OROHUMA”

Estará ubicado en las calles: Avenida 25 de junio y esmeraldas Machala 070102

Junto a condominios “Jambell”.

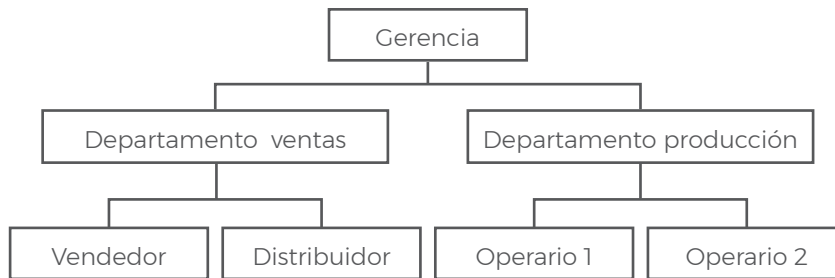
Cuadro 3.5: Capacidad de producción

Orohuma					
Producto	Precio producto	Costos del servicio en dólares			
		Cantidad Diaria	Total producción diaria	Total producción mensual	Total producción anual
Humas presentación unitaria	0,75	200	150,00	3900,00	19500,00
Humas paquete de 3 unidades	1,99	100	199,00	5174,00	25870,00
OTROS PRODUCTOS	Precio	Cantidad Diaria	Valor diario	Valor mensual	Valor anual
Café	0,50	150	75,00	1950,00	9750,00
Gaseosas	0,75	50	37,50	975,00	4875,00
TOTAL			461,50	11999,00	59995,00

Fuente: Elaboración propia equipo de trabajo No. 2 (2017).

Análisis: OROHUMA estima tener una producción diaria de 500 humas donde 200 serán vendidas por unidades y 100 empaques de 3 unidades a los diferentes centros comerciales, en el mismo local se consideran, la venta de café instantáneo y gaseosas.

## Organización



Fuente: Elaboración propia equipo de trabajo No. 2 (2017).

### El gerente debe cumplir con las siguientes funciones:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la empresa.
- Reclutar el personal idóneo para los diferentes puestos de trabajo
- Controlar y vigilar al personal que se encuentra laborando en la empresa.
- Planificar objetivos empresariales para el buen funcionamiento de la empresa.
- Evaluar y seleccionar los proveedores.
- Representar legalmente a la empresa con proveedores, clientes, instituciones gubernamentales.
- Revisar el presupuesto de la empresa para poner a disposición de la junta general.
- Implementar estrategias de ventas y de captación de clientes.

La empresa “OROHUMA” cuenta con dos departamentos: Departamento de ventas y departamento de producción.

El departamento de Ventas: cuenta con 2 trabajadores un vendedor en local y un distribuidor motorizado.

El Vendedor realiza las siguientes funciones

- Atender de manera personalizada a los clientes que acuden al local.
- Encargado realizar la venta hacia los clientes.
- Receptar los pedidos de compra del producto
- Atención personalizada al cliente, indicando las bondades y características del producto.
- Controla y previene posibles robos o hurtos por parte de los clientes
- Realizar pedidos a área de producción.
- Chequear los productos de la competencia
- Mantener el almacén limpio y ordenado.
- Hacer que la exposición del producto esté atractiva a los ojos del cliente.
- Reponer la mercancía (humas) faltante en la sección vitrina
- Coordinar la entrega del producto terminado al destino final.
- Elaborar un informe de venta mensual para la presentación al gerente general

### **El Distribuidor realiza las siguientes funciones**

- Encargado de distribuir las humas empaquetadas a los supermercados.
- Chequea que el pedido este correcto y entregado en perfectas condiciones.
- Realiza cobro de los pagos de nuestros clientes en el caso de ser en efectivo o por medio de cheques.

- Realiza ventas motorizadas por las distintas calles de la ciudad.

### **Departamento de producción**

En el departamento de producción contara con 2 trabajadores, donde se encargará de las siguientes funciones:

- Realizar las compras y almacenaje de la materia prima necesaria para la elaboración de las humas.
- Limpieza de los instrumentos y vajillas utilizadas durante la elaboración de las humas.
- Realizar la limpieza del establecimiento.
- Realizar los cortes, deshoje y recolección de hojas (utilizadas posteriormente como envoltura de la huma) de choclos.
- Insertar los choclos en la máquina desgranadora.
- Colocar los granos del choclo en el molino eléctrico para que estos pasen al proceso de molienda.
- Vaciar la masa en la mezcladora y agregar mantequilla, sal, azúcar, leche, comprobando que tenga la consistencia y sabor adecuado.
- Colocar la masa en la hoja y añadir una porción de queso en el centro y envolver las humas con las hojas.
- Colocar las humas en la cocina industrial hasta que esta se encuentre en su mejor grado de cocción.
- Alistar los pedidos que solicita el área de ventas.
- Empaquetar las humas.



## Figura legal

Se eligió la figura legal de sociedad anónima ya que esta posee una estructura jurídica que la hace especialmente adecuada para llevar a cabo todo tipo de empresas desde pequeñas hasta de gran magnitud. El capital social de las sociedades anónimas está representado por acciones, documentos negociables permitiendo que los accionistas libremente puedan enajenarlas y recibir a cambio como precio el valor que tenga la acción. Además permite el ingreso de nuevos socios ya sea por que adquieren acciones que le transfieren los dueños anteriores o porque suscriban otras nuevas que se emitan como consecuencias de aumentos posteriores de capital.

## Referencia bibliográfica

---

- By Gilli, J. J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires: Granica.
- Código del Trabajo*, c.d (2016) . Quito : Registro Oficial .
- Compras públicas*, C. (2017). . Retrieved from <http://www.compraspublicas.gob.ec>
- Comercio, C. d. (2014). *Código de Comercio*. Quito: Registro Oficial .
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión de talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gómez Barreto, I. M., & Gil Madrona, P. (2010). *Rediseño organizacional basado en el modelo de las escuelas que aprenden*. Sevilla: Editorial Wanceulen.
- IEPI. (2017). *Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual* . Retrieved from <http://www.iepi.gob.ec>
- IESS. (2017). *Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social* . Retrieved from <http://www.iess.gob.ec>
- IICA. (2014). *Los aspectos legales, fiscales y contractuales. Enfoque jurídico, impositivo y contractual para la creación y actuación empresarial*. Venezuela: IICA Biblioteca.
- Luna González, A. C. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México: Grupo Editorial Patria S.A.
- Marín Martínez, B. (2016). *Escaparatismo y diseño de espacios comerciales*. Madrid: Ediciones Nobel.
- MIPRO. (2017). *Ministerio de Industrias y Productividad* . Retrieved from [www.industrias.gob.ec](http://www.industrias.gob.ec): <http://www.industrias.gob.ec>
- Moyano Castillejo, L. E. (2015). *Plan de Negocios*. Lima: Editorial MACRO
- Pedraza Rendón, O. H. (2014). *Modelo del Plan de Negocios: Para Micro y Pequeña Empresa*. México: Grupo Editorial Patria S.A.
- SRI. (2017). *Servicio de Rentas Internas*. Retrieved from [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec): <http://www.sri.gob.ec>

- Supercias. (2017). *Superintendencias de compañías, valores y seguros* . Retrieved from <http://www.supercias.gob.ec>
- Talaya, Á. E., & Molina Collado, A. (2014). *Investigación de Mercados*. Madrid: ESIC Editorial .
- Tokan, B. (2016). *El plan de negocios perfecto: que se gana el corazón de los inversionistas*. Estados Unidos: Babelcube Inc.
- Toro López, F. J. (2016). *Costos A.B.C y presupuestos. Herramientas para la productividad* . Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda. .
- Villaseca Morales, D. (2016). *Digitaliza tu negocio*. Madrid: ESIC Editorial .

# 04 Capítulo Plan de negocios. Análisis económico

Martha Aguirre Benalcázar

Este capítulo tiene la finalidad de explicar el nivel de factibilidad en un negocio, iniciando con un diagnóstico situacional de la evaluación del entorno interno (factores endógenos) y externo (factores exógenos), para proceder luego a realizar el análisis económico en función del cálculo de la inversión inicial, presupuesto del personal, gastos de arranque, materia prima, ingresos, egresos y gastos; es decir, se explica la integración de elementos cuantitativos en función del comportamiento de las operaciones del naciente emprendimiento, según su actividad económica; se considera importante este punto porque mide qué tan factible resulta el negocio para materializarse en la vida real; para ilustrar mejor el tema, tomaremos como ejemplo, la microempresa Huma Rica dedicada a la venta de humas.

---

**Martha Aguirre Benalcázar:** Economista. Especialista Superior en Liderazgo y Gerencia. Magister en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales. Master en Administración de Empresas. Doctora en Ciencias Administrativas. Email: maguirre@utmachala.edu.ec

## Análisis económico. Definición e importancia

El análisis económico estudia la estructura y evolución de los resultados de la empresa (ingresos y gastos) y de la rentabilidad de los capitales utilizados. Para mejor explicación, a continuación, se expone diversas definiciones de análisis económico.

Un estudio económico de acuerdo al sector, se determina por el tamaño de la empresa, su crecimiento, que es medido por la rentabilidad del mercado y competencia (Pérez & Veiga, 2013).

En otros criterios de análisis económico, se tiene como propósito principal, establecer los resultados de la actividad del negocio, a través de las fuentes de financiación y los análisis financieros previstos para su funcionamiento (Risco, 2013). En cambio, para Rodés (2014) analiza la rentabilidad de las inversiones, la estructura de sus costos sean estos fijos o variables, los balances y los estados de resultados.

También, tiene como fin específico indagar los estados de resultados, para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa, su rentabilidad y estar al tanto la productividad del negocio (Montoro, Martín de Castro, & Díez, 2014).

Desde otra perspectiva, el análisis económico de un plan de negocios consiste en la evaluación de su rentabilidad, liquidez, y el riesgo que se genera el dinero invertido, en cuanto al tiempo, duración, tamaño, movimientos de fondos, los ingresos y gastos de cada periodo, Pérez & Veiga (2013). Además, el estudio económico, radica en que se analiza los aspectos económicos, la evolución del sector, y la estructura básica de las inversiones (Tarodo & Sánchez, 2012).

En las empresas de alto crecimiento el análisis económico, tiene características particulares que depende de la gran capacidad para generar ingresos debido a su modelo de negocios, se vuelven mucho más competitivas, gestionan de forma eficiente los activos y gastos, obteniendo una elevada rentabilidad, su estructura patrimonial es equilibrada, con beneficios de autofinanciación, a más de estructurar de

forma correcta los costes, los activos fijos y circulantes (Amat, Fontrodona, Hernández, & Stoyanova, 2012).

El análisis económico, trata de determinar los montos de los recursos económicos requeridos para la ejecución del plan de negocios, entre ellos tenemos los costos totales para la operación de la empresa, estos costos deben abarcar los procesos de producción, administración y ventas.

### **Análisis situacional. FODA**

Así como el estudio económico es importante para evaluar las ideas de negocios, también es relevante efectuar un diagnóstico situacional, para determinar aspectos positivos y negativos que pueden afectar al nascente emprendimiento. Es por ello que es fundamental detectar fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (FODA) elementos clave de evaluación.

Para poder analizar el ambiente externo del negocio, es importante establecer cuáles son los factores que se relacionan con la empresa; en este caso, se hizo un análisis previo de factibilidad en el capítulo II, donde se analizó el sector y su entorno empresarial, así como también el mercado potencial del sector comercio, a través del análisis de la competencia, proveedores, y competencia.

Mencionaremos algunos criterios de selección y evaluación de oportunidades, tomando en consideración algunos factores que son definidos de acuerdo al siguiente detalle (Silva, 2008):

1. Factores económicos atractivos.- Búsqueda de ganchos económicos (riqueza), desarrollo de la empresa con potenciales inversionistas.
2. Expectativas, necesidades y deseos latentes en el cliente.- En cada oportunidad de negocio, existen productos o servicios para satisfacer las necesidades de los clientes.
3. Tendencias del mercado.- Se debe analizar el ciclo de vida internacional de los productos o servicios, acordes a las oportunidades del negocio.

4. Debilidades de la competencia.- Se busca mejorar los procesos en los productos y servicios que ofrece la competencia, es decir a sus debilidades, nosotros convertirlas en fortalezas.

5. Cambios tecnológicos y nuevas propuestas.- Los negocios que están a la par con la tecnología, y buscando siempre la innovación, permite llegar a más clientes del mercado.

6. Localización física y la clientela.- El agregador de valor para un negocio es su ubicación estratégica, que permita a los clientes su acceso sin dificultades.

Analizados y dados a conocer estos factores, que son vitales para conocimiento de todo emprendedor, utilizaremos la aplicación de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), cuyo proceso permite recabar información, para identificar cómo se comportan las fuerzas del entorno, y dará ideas más claras de obtener ventajas competitivas.

Para entender mejor la estructura del análisis económico, se determinará en primera instancia el FODA, en el cuadro 4.1 se establece como ejemplo el análisis FODA, de un local de venta de humas (Pasta de maíz aliñada, envuelta y cocida en las propias hojas de la mazorca), mediante un diagnóstico del entorno interno y externo, la correspondiente evaluación de cada variable se efectuará en función de la siguiente escala de valoración: Alto: 5, Medio: 3, Bajo: 1.

Cuadro 4.1. Matriz FODA

Fortalezas:	Valoración	Debilidades:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buen liderazgo por parte del dueño del dueño del negocio.</li> <li>- Buena comunicación dentro de cada área del local.</li> <li>- Existencia de control de actividades.</li> <li>- Práctica de valores y principios.</li> <li>- Existencia de promociones.</li> <li>- Calidad de los productos.</li> <li>- Buena aceptación en el mercado Machaleño.</li> <li>- Buen servicio al cliente.</li> <li>- Existencia de tecnología actuales</li> <li>- Óptima utilización de redes sociales.</li> <li>- Cada trabajador conoce su labor específica.</li> </ul>	5 3 3 1 1 5 5 5 1 1 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carencia de una estructura organizacional.</li> <li>- Escasa publicidad.</li> <li>- Inexistencia de un sistema contable.</li> <li>- Lentitud en los procesos de producción.</li> <li>- Inexistencia de base de datos de clientes.</li> <li>- Falencias en la administración del negocio.</li> <li>- Poco empoderamiento de los empleados en el quehacer diario.</li> <li>- Improvisación de la organización de actividades.</li> </ul>
Promedio	2.58	Promedio
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regeneración de zonas urbanas en sitios aledaños a la empresa.</li> <li>- Fácil obtención de la materia prima.</li> <li>- Aceptación del producto en el mercado.</li> <li>- Campañas de reconocimiento de la gastronomía orense.</li> <li>- Precio de comercialización del producto es asequible.</li> <li>- Existencia de proyectos de apoyo a emprendimientos vinculados con la gastronomía, por parte de gobiernos locales.</li> </ul>	5 5 5 1 3 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de precios de la materia prima.</li> <li>- Delincuencia e inseguridad en el sector.</li> <li>- Aumento desmesurado de la competencia.</li> <li>- Cambios en las tendencias de consumo en el mercado.</li> <li>- Inestabilidad económica afecta el poder adquisitivo del cliente.</li> <li>- Incremento de la competencia en lugares aledaños.</li> </ul>
Promedio	4.26	Promedio

Elaboración: Propia (2017)

Tomando como referencia la evaluación del cuadro 4.1 del emprendimiento de producción y comercialización de humas, entre los factores positivos que tienen más valoración son las “oportunidades” (4,26), mientras que en el caso de los negativos se identifica a las “debilidades” (4,00), por tanto se interpreta que este emprendimiento, tiene a su favor factores exógenos a la actividad del negocio, así como también



se evidencia que el entorno interno se identifican problemas, los cuales pueden ser controlados por el emprendedor.

Una vez que se ha elaborado el análisis interno y externo, a través de la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), se continúa con el análisis económico, mismo que involucra la cuantificación de valores monetarios para determinar montos de inversión, ingresos, egresos, entre otros, es decir conlleva al análisis cuantitativo del emprendimiento.

## **Evaluación económica**

Para explicar paso a paso las definiciones y correspondiente cálculo de cada uno de los componentes que son parte de la evaluación económica financiera se plantea el siguiente caso.

En el mes de agosto del 2017, en la ciudad de Machala se prevé ejecutar un emprendimiento de producción y comercialización de humas, negocio que tendrá como nombre HUMA RICA, entre las salidas de dinero que ha realizado el emprendedor se identifica las siguientes adquisiciones:

- 1 Computador con procesador Core I3-5257U, 4GB en memoria RAM, disco duro de 500GB de capacidad, pantalla de 19", sistema operativo Windows 10 por un valor de \$ 400,00.
- 1 Impresora Epson L555 multifuncional con sistema de tinta continua integrado, cuyo precio de compra fue \$240,00.
- 1 UPS Forza de 500VA (voltios), valor de \$50,00.
- 1 Desgranador eléctrico, a \$ 1.500,00.
- 1 Molino eléctrico a \$ 650,00
- 1 Cocina industrial a \$ 920,00
- 1 Máquina mezcladora a \$ 712,00
- 1 Refrigeradora a \$ 800,00

- 1 Balanza Camry a \$ 80,00
- 1 Utensilio de cocina a \$ 800,00
- 5 Mesas a \$ 22,00 cada una
- 20 Sillas a \$8,00 cada una.

Además, de aquello requiere tramitar permisos que garanticen el funcionamiento y constitución legal de la empresa, por la naturaleza de este tipo de emprendimiento corresponden la Patente municipal, permiso de bomberos y permiso de salud.

Adicionalmente se destaca que mensualmente por concepto de gastos producción, tendrá las siguientes salidas de dinero:

- Pago de agua: \$40,00
- Pago de luz: \$80,00
- Internet: \$20,00
- Teléfono celular y convencional: \$20,00
- Impuestos: este el cálculo de este valor corresponderá a la declaración del Impuesto de Valor agregado sobre el total de las ventas mensuales de humas (café y chocolate no se impone el IVA), siendo importante precisar que, de acuerdo al Código Orgánico Tributario, se establece retención del 30% del monto total de IVA.

Entre los valores mensuales que tendrá que incurrir por concepto de los gastos de administración están segregados de la siguiente manera:

- Pago de agua: \$10
- Pago de luz: : \$80
- Teléfono celular y convencional: \$10

En función de ser negocio nuevo y que requiere ser conocido en el mercado, el emprendedor ha optado por efectuar publicidad mensual, durante todos los 5 años, cuyos montos se dividen de la siguiente manera:

Publicidad banners: \$20,00; publicidad radio canela: \$80,00; publicidad en redes sociales: \$5,00; hojas volantes: \$10,00

Así mismo, el emprendedor del negocio cuenta con \$15.000,00; de los cuales \$ 14.000,00 están depositados en el Banco y la diferencia la mantiene en su vivienda \$ 1.000,00 valor que tiene destinado para el naciente emprendimiento.

Es importante acotar que se prevé producir un lote de 500 humas diarias y 200 tazas entre café y chocolate (100 de cada bebida), comportamiento que se mantiene igual hasta el segundo año, mientras que para el tercer año el incremento de la producción se eleva un 2%, cantidad que se mantendrá estable hasta el quinto año.

Para producir el lote de 500 humas y 200 bebidas, se requiere de los siguientes insumos de acuerdo a cantidades y precio, ver cuadros 4.2 y 4.3 respectivamente.

Cuadro 4.2: Descripción de insumos y precios para la producción de humas.

Insumos	Precio por unidad
5 sacos de choclos	15,00 cada saco
2.5 libras de cebolla colorada	0,50 cada libra
3 kilos de mantequilla	1,10 por kilo
11.5 libras de queso natural	1,80 cada libra
2 kilos de azúcar	1,00 libra
1 libra de sal	0,50 libra
1.5 litros de leche	0,75 litro

Fuente: Elaboración propia (2017)

Cuadro 4.3: Descripción de insumos y precios para la producción de tazas de café y chocolate

Insumos	Precio por unidad
4 libras de Café de pasar	1,75 por cada libra
3 fundas Chocolate en polvo para bebida de la marca Ricacao de 440 gramos	2,30 cada unidad
2 kilos de azúcar	2,50 por kilo

Fuente: Elaboración propia, (2017)

En función de los resultados del estudio de mercado, el emprendedor ha decidido ofertar humas de la siguiente forma, 200 se venderán a precio unitario \$0,73; y las restantes \$ 300 se transarán en paquetes de 3 a un valor de \$1,99. En el caso de las bebidas cada taza de café se comercializará a \$0,50 y chocolate a \$0,75.

En el cuadro 4.4 observamos que se contratará con un total de 4 personas, cuya actividad y salario estará diseminado de la siguiente manera:

Cuadro 4.4: Detalle del talento humano.

Denominación	Cantidad	Sueldo
Vendedor	1	\$ 450,00
Cocinero	1	\$ 500,00
Asistente de cocina	1	\$ 380,00
Mesero	1	\$ 380,00
Total	4	\$1.710,00

Fuente: Elaboración propia (2017)

Además, es importante mencionar que el emprendedor para la producción comercialización de humas ha tomado la decisión de adquirir un local por un valor de \$60.000,00, para lo cual se ha visto en la necesidad de solicitar un préstamo por ese valor y proyectar su cancelación en 5 años.

### **Inversión de propiedades, planta y equipos**

Las inversiones iniciales de propiedades, planta y equipos se definen como los bienes físicos tangibles que una empresa utiliza para producir entre ellos tenemos: edificios, terrenos, equipos, software, muebles y enseres. La vida útil de los activos fijos es mayor al año, entre otros activos se distinguen los útiles de escritorio.

La inversión es necesaria para el proceso, tanto de producción como comercialización de productos y servicios (Van Den Berghe, 2016).

Para ilustrar la explicación, se plantea la solución del caso HUMA RICA en el cuadro 1.5, para lo cual previamente se tendrá que clasificar aquellos rubros que corresponden a Propiedad, planta y equipo, mismo que queda de la siguiente manera:

Cuadro 4.5: Matriz de descripción de Propiedades, planta y equipos

Ord.-	Descripción de Propiedades, planta y equipos	Cantidad	Valor
01.-	Computador con procesador Core i3-5257U, 4GB en memoria RAM, disco duro de 500GB de capacidad, pantalla de 19", sistema operativo Windows 10	1	400,00
02.-	Impresora Epson L555 multifuncional con sistema de tinta continua integrado	1	240,00
03.-	UPS Forza de 500VA (voltios)	1	50,00
04.-	Desgranador eléctrico	1	1.500,00
05.-	Molino eléctrico	1	650,00
06.-	Cocina industrial	1	920,00
07.-	Máquina mezcladora	1	712,00
08.-	Refrigeradora	1	800,00
09.-	Balanza Camry	1	80,00
10.-	Utensilios de cocina	1	800,00
11.-	Mesas	5	110,00
12.-	Sillas	20	160,00
13.-	Local Comercial	1	60.000,00
Total			66.422,00

Fuente: Elaboración propia (2017)

### Gastos de constitución.

Se conoce como gastos de constitución a la cuantificación de los gastos iniciales por concepto de inicio del negocio entre los cuales pueden ser registros, permisos, certificados, entre otros.

También se refiere a los gastos por trámite de legalización del negocio y otros gastos menores, como ejemplo podemos considerar: incluir el permiso y patente del Municipio; permiso del Cuerpo de Bomberos; permiso de la Dirección

de Salud; honorarios de abogado y contador por trámites de RUC (Olea & Pacheco, 2013).

Para el contexto ecuatoriano, se incurren en los siguientes trámites:

- Patente Municipal, es un impuesto que se cancela por ordenanza, que aplica cuando se ejerce actividad económica. El cálculo de las patentes dependerá de la tasa establecida por la Municipalidad de la localidad, en el caso del cantón Machala está vigente de acuerdo al siguiente cuadro 4.6.

Cuadro 4.6: Matriz referencial para el cálculo de la Patente Municipal

Rangos	Patrimonio		Tasa % de patente	Limite minimo (\$)	Limite maximo (\$)
	Desde (\$)	Hasta (\$)			
1	0,01	2.500,00		10,00	
2	2.500,01	8.000,00	0,49%	12,25	39,20
3	8.000,01	32.000,00	0,50%	40,00	160,00
4	32.000,01	128.000,00	0,51%	163,20	652,80
5	128.000,01	512.000,00	0,52%	665,60	2.662,40
6	512.000,01	2.048.000,00	0,53%	2.713,60	10.854,40
7	2.048.000,01	4.629.630,00	0,54%	11.059,20	25.000,00
8	4.629.630,01	en adelante		25.000,00	

Fuente: Registro Oficial No. 539 - Lunes 28 de Marzo de 2016

- Permiso de Bomberos, es la autorización que emite el Cuerpo de Bomberos, que certifica la protección del medio ambiente, conforme lo establece el artículo 349 del Reglamento de Prevención, Mitigación y Protección contra Incendios y tiene una vigencia de un año calendario (1 de enero al 31 de diciembre).
- Registro sanitario, es la autorización sobre los productos que son fabricados, importados, envasados o comercializados en el país, que sean de interés sanitario, previa verificación del cumplimiento de los requisitos estable-

cidos en el marco legal correspondiente, la tasa correspondiente se aplica según lo establecido por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.

Para el emprendimiento de HUMA RICA, en cuadro 4.7, se muestra aquellas cuentas que se incurren en la Constitución de la empresa la cuantificación de cada monto se explicó anteriormente.

Cuadro 4.7: Gastos de Constitución

Ord.-	Gastos de arranque	Valor
01.-	Patente Municipal	338,75
02.-	Permiso de Bomberos	20,00
03.-	Permiso Sanitario	104,63
	Total	528,38

Fuente: Elaboración propia (2017)

Para el naciente emprendimiento los gastos de constitución de la idea de negocio como ejemplo suman: USD. 528,38.

### **Inversión en capital de trabajo**

Las empresas preverán anticipar los flujos de entrada de dinero relacionados con las inversiones de maquinaria y equipos que se requieren para el negocio. (Horngren , Sundem , & Stratton, 2007)

El capital de trabajo es dinero invertido en el funcionamiento inicial y permanente del negocio, sus componentes son el dinero efectivo, los valores negociables como letras de cambio, depósitos en bancos, vales; cuentas por cobrar e inventario (mercadería en bodega).

Para el emprendimiento de HUMA RICA, en el cuadro 4.8 se expone que el impulsor de la idea de negocio cuenta con ahorros propios, rubros económicos que serán canalizados al capital social.

Cuadro 4.8: Inversión de capital de trabajo

Ord.-	Detalle	Valor
01.-	Caja	1.000,00
02.-	Depósitos en bancos	14.000,00
Total Capital de trabajo		15.000,00

Fuente: Elaboración propia (2017)

### Presupuesto de ingresos

Podemos definir como presupuesto de ingresos, al cálculo proyectado sobre cuanto podrían significar los ingresos de un negocio en un período de hasta un año, mediante el establecimiento de metas mensuales; lo que permite ejercer un control del avance del negocio desde su apertura para adoptar ajustes.

Los presupuestos de ingresos son aquellos valores contables que se conforman por todas las posibles operaciones inherentes a la ejecución de presupuestos de ventas (Arnal Suria & González Pueyo, 2007).

Para el cálculo proyectado se toma las cifras del presupuesto de ventas, se fijan metas, sean estas semanales o mensuales de acuerdo al número de unidades del producto (o servicio); además de los precios establecidos y los ingresos por las ventas.

En el siguiente cuadro 4.9, se determina el presupuesto de ingresos de HUMA RICA, identificando el producto en este caso humas, se ha tomado en cuenta desde los meses de agosto hasta diciembre, debido a que el negocio inició desde esa fecha; estableciendo precio referencial de comercialización.



Cuadro 4.9: Presupuesto de ingresos de la idea de negocio

Producto/ Servicio	Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
	Unid	Precio	Unid	Precio	Unid	Precio	Unid	Precio	Unid	Precio
Humas	5200	0,75	5200	0,75	5200	0,75	5200	0,75	5200	0,75
Paquete de humas	2600	1,99	2600	1,99	2600	1,99	2600	1,99	2600	1,99
Café	3000	0,50	3000	0,50	3000	0,50	3000	0,50	3000	0,50
Chocolate	3000	0,75	3000	0,75	3000	0,75	3000	0,75	3000	0,75

Fuente: Elaboración propia (2017)

En el cuadro 4.10, se procede a calcular los valores totales multiplicando las unidades por el precio de cada producto o servicio, este cálculo se lo realizará en cada uno de los meses que se ha presupuestado los ingresos, en el primer año de ejecución del emprendimiento.

Cuadro 4.10. Cálculo de valores de unidades y precio:

Producto/ Servicio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Humas	3.900,00	3.900,00	3.900,00	3.900,00	3.900,00
Paquete de Humas	5.174,00	5.174,00	5.174,00	5.174,00	5.174,00
Café	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Chocolate	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00

Fuente: Elaboración propia (2017)

En el cuadro 4.11 se presenta la proyección de ingresos anuales de HUMA RICA, durante los 5 años.

Cuadro 4. II: Cálculo de valores de unidades y precio proyectados a 5 años:

RUBROS	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	CANT.	P.V.P.	V.TOTAL	CANT.	P.V.P.	V.TOTAL	CANT.	P.V.P.	V.TOTAL	CANT.	P.V.P.	V.TOTAL	CANT.	P.V.P.	V.TOTAL
Hunus	26000	0,75	19.500,00	62400	0,76	47.548,80	63648	0,77	49.275,77	64921	0,79	51.065,47	66219	0,80	52.920,17
Paquete de Hunus	18200	1,99	36.218,00	57200	2,07	118.104,00	41874	2,05	85.872,52	52760	2,09	110.746,85	54110	2,12	114.207,92
Calé	19500	0,50	9.750,00	46000	0,51	23.774,40	47756	0,52	24.837,89	48691	0,52	25.532,73	49665	0,53	26.460,06
Chocolato	6500	0,75	4.875,00	15600	0,76	11.887,20	15912	0,77	12.318,94	16230	0,79	12.766,37	16555	0,80	13.230,04
TOTAL	65000	3,09	59.995,00	156000	4,05	146.291,01	159120	4,12	151.605,13	162302	4,18	157.111,42	165540	4,25	162.877,71

Fuente: Elaboración propia (2017)

Recordar que en planteamiento del caso HUMA RICA, se indica que el emprendedor tiene en mente producir un lote de 500 humas diarias y 200 tazas entre café y chocolate (100 de cada bebida) en los dos primeros años, mientras que para el tercer año aspira a incrementar la producción en un 2%, cantidad que mantiene estable hasta el quinto año.

### **Presupuesto de personal**

Al establecer el presupuesto de personal o talento humano, le permite al emprendedor la proyección de sus verdaderas necesidades, y el establecimiento de recursos económicos destinados para ese propósito, sin dejar de tomar en cuenta que un presupuesto de recursos humanos contará con lo mínimo indispensable de contrataciones, para darle buena marcha al negocio.

El requerimiento de personal dependerá de las necesidades reales de contratación del negocio, el reclutamiento y selección se determina en función de las tablas salariales vigentes, con jornadas previamente establecidas de trabajo y los respectivos beneficios de ley (Domínguez G, Domínguez J, & Domínguez B, 2016).

Los gastos que genera el presupuesto de personal se los puede distinguir básicamente en los siguientes componentes:

1. Sueldos y salarios: Es la remuneración que se paga al empleado.- No obstante, la empresa no entrega todo este importe al trabajador ya que le retiene una parte por dos conceptos:

2. Aportación a la seguridad social.- En cumplimiento de la ley laboral la empresa está obligada a contribuir con un margen a la seguridad social de su empleado o colaborador. Entre los cuales se tiene que considerar

- Décimo tercer sueldo, se calcula sumando todas las remuneraciones obtenidas del trabajador en un año y divide para 12, ejemplo un vendedor gana un sueldo de \$450, en el año el total de ingresos es de  $=\$450 \times 12 = 5400$ , luego se divide para 12  $\$5400/12 = \$450$ .

- Décimo cuarto sueldo, es correspondiente a un salario básico \$386.
- Aporte patronal, es dependiente del tipo de empresas para instituciones privadas es sobre el 11,15%, mientras que para instituciones públicas es del 9,15%
- Aporte personal, en el caso de las empresas privadas se calcula sobre el 9,45% y en las instituciones públicas 11,45%
- Fondos de Reserva, es un beneficio para el trabajador, al cual tienen derecho los trabajadores en relación de dependencia al cumplir un año de actividad, cuyo cálculo es del 8,33%.

3. Retención por el impuesto de la renta de los empleados: Las empresas están obligadas a retener una parte del sueldo de sus empleados para ingresarlo a la cuenta del Estado, en concepto de adelanto del impuesto que tendrá que pagar cada empleado.

4. Aportación a la Seguridad Social a cargo de la empresa: Por otra parte, la propia empresa está obligada a contribuir a la Seguridad Social.

En el cuadro 4.12, se detalla el presupuesto de personal de HUMA RICA, la remuneración mensual y en el cuadro 4.13 el cálculo anual que percibirá cada uno de ellos estará acorde a las regulaciones legales vigentes en cuanto a los pagos de sueldos y remuneraciones establecidas para el efecto.

Cuadro 4.12: Presupuesto de personal

COSTOS DIRECTOS Y NÓMINA									
Cargo	Nro.	Sueldo Mensual	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Fondo de Reserva	Aporte Personal	Aporte Patronal	T o t a l Mensual
Vendedor	1	\$ 450,00	\$ 37,50	\$ 31,67	\$ 18,75	\$ -	\$ 42,53	\$ 50,18	\$ 630,62
Cocinero	1	\$ 500,00	\$ 41,67	\$ 31,67	\$ 20,83	\$ -	\$ 47,25	\$ 55,75	\$ 697,17
Asistente de cocina	1	\$ 380,00	\$ 31,67	\$ 31,67	\$ 15,83	\$ -	\$ 35,91	\$ 42,37	\$ 537,45
Mesero	1	\$ 380,00	\$ 31,67	\$ 31,67	\$ 15,83	\$ -	\$ 35,91	\$ 42,37	\$ 537,45
Total	4	\$1.710,00	\$142,50	\$126,67	\$ 71,25	\$ -	\$ 161,60	\$ 190,67	\$2402,68

Fuente: Elaboración propia (2017)

Cuadro 4.13: Presupuesto de personal. Resumen anual del año 1

Ord.-	Personal contratado	No. Empleados	Remuneración Mensual Unificada (RMU)	Remuneración anual USD.
01.-	Vendedor	1	\$ 630,62	\$ 3.153,08
02.-	Cocinero	1	\$ 697,17	\$ 3.153,08
03.-	Asistente de cocina	1	\$ 537,45	\$ 3.153,08
04.-	Mesero	1	\$ 537,45	\$ 3.153,08
	Total	4	2.402,68	12.612,33

Fuente: Elaboración propia (2017)

## Presupuesto de otros gastos

### Presupuesto de gastos de operación

Son todos los gastos que se incurren en la operación o funcionamiento del negocio. Comprende por ejemplo valores de arriendo de local, pago servicios públicos (agua, luz, teléfono, internet); seguros, impuestos locales, depreciaciones y amortizaciones. Suma el costo anual de la operación del negocio. A continuación, el siguiente ejemplo de gastos de operación lo observaremos en el cuadro 4.14.

Cuadro 4.14: Gastos de operación

Ord.-	Rubro	Valor mensual
01.-	Pago de agua	40,00
02.-	Pago de luz	80,00
03.-	Internet	20,00
04.-	Teléfono celular y convencional	20,00
05.-	Impuestos (IVA mensual)	311,26
	Total	471,26

Fuente: Elaboración propia (2017)

## Presupuesto de gastos de administración y publicidad

En este rubro se incluyen los gastos de publicidad, honorarios del asesor contable, los gastos de transporte y de papelería y la depreciación de los muebles o enseres. En el siguiente cuadro 4.15 estableceremos los gastos de administración y publicidad que la empresa definirá según sus prioridades y recursos disponibles.

Cuadro 4.15: Gastos administrativos y publicidad

Ord.-	Rubro	Valor anual	Valor por mes
01.-	Servicio contable	360,00	30,00
02.-	Servicios públicos básicos	1,440,00	120,00
03.-	Publicidad banners	20,00	20,00
04.-	Publicidad radio canela	960,00	80,00
05.-	Publicidad en redes sociales	60,00	5,00
06.-	Hojas volantes trípticos	120,00	10,00
Total		2,960,00	265,00

Fuente: Elaboración propia (2017)

## Amortizaciones

Las amortizaciones financieras.- Se las considera como un proceso financiero y se aplican cuando se adquiere un préstamo, cuyo valor se va reintegrando (pagando) en varias cuotas diferidas en el tiempo de manera mensual, trimestral o semestral con su respectivo interés (Rodríguez, Pierdant, & Rodríguez, 2014).

Tomando como referencia el caso de HUMA RICA, el emprendedor ha considerado realizar un préstamo en el Banco del Pichincha, en los siguientes términos, según los cuadros 4.16 y 4.17 respectivamente.

Cuadro 4.16: Gastos administrativos y publicidad

Importe del préstamo	\$60.000,00
Interés anual	30,50 %
Período del préstamo en años	5
Número de pagos anuales	12
Fecha inicial del préstamo	1/8/2017
Pagos extra opcionales	\$0,00

Fuente: Elaboración propia (2017)

Cuadro 4.17: Amortización préstamo negocio HUMA RICA.

Pago N°	Fecha del pago	Saldo inicial	Pago programado	Pago extra	Pago total	Capital	Intereses	Saldo final
1	1/9/2017	\$60.000,00	\$1.959,67		\$1.959,67	\$434,67	\$1.525,00	\$59.565,33
2	1/10/2017	\$59.565,33	\$1.959,67		\$1.959,67	\$445,72	\$1.513,95	\$59.119,61
3	1/11/2017	\$59.119,61	\$1.959,67		\$1.959,67	\$457,05	\$1.502,62	\$58.662,56
4	1/12/2017	\$58.662,56	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$468,66	\$1.491,01	\$58.193,90
5	1/1/2018	\$58.193,90	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$480,58	\$1.479,09	\$57.713,32
6	1/2/2018	\$57.713,32	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$492,79	\$1.466,88	\$57.220,53
7	1/3/2018	\$57.220,53	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$505,32	\$1.454,36	\$56.715,21
8	1/4/2018	\$56.715,21	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$518,16	\$1.441,51	\$56.197,05
9	1/5/2018	\$56.197,05	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$531,33	\$1.428,34	\$55.665,72
10	1/6/2018	\$55.665,72	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$544,83	\$1.414,84	\$55.120,89
11	1/7/2018	\$55.120,89	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$558,68	\$1.400,99	\$54.562,21
12	1/8/2018	\$54.562,21	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$572,88	\$1.386,79	\$53.989,33
13	1/9/2018	\$53.989,33	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$587,44	\$1.372,23	\$53.401,88
14	1/10/2018	\$53.401,88	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$602,37	\$1.357,30	\$52.799,51
15	1/11/2018	\$52.799,51	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$617,68	\$1.341,99	\$52.181,83
16	1/12/2018	\$52.181,83	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$633,38	\$1.326,29	\$51.548,44
17	1/1/2019	\$51.548,44	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$649,48	\$1.310,19	\$50.898,96
18	1/2/2019	\$50.898,96	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$665,99	\$1.293,68	\$50.232,97
19	1/3/2019	\$50.232,97	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$682,92	\$1.276,75	\$49.550,06
20	1/4/2019	\$49.550,06	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$700,27	\$1.259,40	\$48.849,78

21	1/5/2019	\$48.849,78	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$718,07	\$1.241,60	\$48.131,71
22	1/6/2019	\$48.131,71	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$736,32	\$1.223,35	\$47.395,39
23	1/7/2019	\$47.395,39	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$755,04	\$1.204,63	\$46.640,35
24	1/8/2019	\$46.640,35	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$774,23	\$1.185,44	\$45.866,12
25	1/9/2019	\$45.866,12	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$793,91	\$1.165,76	\$45.072,21
26	1/10/2019	\$45.072,21	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$814,09	\$1.145,59	\$44.258,13
27	1/11/2019	\$44.258,13	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$834,78	\$1.124,89	\$43.423,35
28	1/12/2019	\$43.423,35	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$855,99	\$1.103,68	\$42.567,35
29	1/1/2020	\$42.567,35	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$877,75	\$1.081,92	\$41.689,60
30	1/2/2020	\$41.689,60	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$900,06	\$1.059,61	\$40.789,54
31	1/3/2020	\$40.789,54	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$922,94	\$1.036,73	\$39.866,61
32	1/4/2020	\$39.866,61	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$946,39	\$1.013,28	\$38.920,21
33	1/5/2020	\$38.920,21	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$970,45	\$989,22	\$37.949,76
34	1/6/2020	\$37.949,76	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$995,11	\$964,56	\$36.954,65
35	1/7/2020	\$36.954,65	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$1.020,41	\$939,26	\$35.934,24
36	1/8/2020	\$35.934,24	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$1.046,34	\$913,33	\$34.887,90
37	1/9/2020	\$34.887,90	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$1.072,94	\$886,73	\$33.814,96
38	1/10/2020	\$33.814,96	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$1.100,21	\$859,46	\$32.714,75
39	1/11/2020	\$32.714,75	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$1.128,17	\$831,50	\$31.586,58
40	1/12/2020	\$31.586,58	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$1.156,85	\$802,83	\$30.429,74
41	1/1/2021	\$30.429,74	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$1.186,25	\$773,42	\$29.243,49
42	1/2/2021	\$29.243,49	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$1.216,40	\$743,27	\$28.027,09
43	1/3/2021	\$28.027,09	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$1.247,32	\$712,36	\$26.779,77
44	1/4/2021	\$26.779,77	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$1.279,02	\$680,65	\$25.500,75
45	1/5/2021	\$25.500,75	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$1.311,53	\$648,14	\$24.189,23
46	1/6/2021	\$24.189,23	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$1.344,86	\$614,81	\$22.844,36
47	1/7/2021	\$22.844,36	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$1.379,04	\$580,63	\$21.465,32
48	1/8/2021	\$21.465,32	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$1.414,09	\$545,58	\$20.051,23
49	1/9/2021	\$20.051,23	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$1.450,04	\$509,64	\$18.601,19
50	1/10/2021	\$18.601,19	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$1.486,89	\$472,78	\$17.114,30
51	1/11/2021	\$17.114,30	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$1.524,68	\$434,99	\$15.589,62



52	1/2/2021	\$15.589,62	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$1.563,44	\$396,24	\$14.026,18
53	1/1/2022	\$14.026,18	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$1.603,17	\$356,50	\$12.423,01
54	1/2/2022	\$12.423,01	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$1.643,92	\$315,75	\$10.779,09
55	1/3/2022	\$10.779,09	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$1.685,70	\$273,97	\$9.093,39
56	1/4/2022	\$9.093,39	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$1.728,55	\$231,12	\$7.364,84
57	1/5/2022	\$7.364,84	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$1.772,48	\$187,19	\$5.592,36
58	1/6/2022	\$5.592,36	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$1.817,53	\$142,14	\$3.774,83
59	1/7/2022	\$3.774,83	\$1.959,67	\$0,00	\$1.959,67	\$1.863,73	\$95,94	\$1.911,10
60	1/8/2022	\$1.911,10	\$1.959,67	\$0,00	\$1.911,10	\$1.862,52	\$48,57	\$0,00

Fuente: Elaboración propia (2017)

## Depreciaciones

La depreciación es la pérdida de valor que sufren las instalaciones y equipos durables por efecto del paso del tiempo, esto es, de su vida útil.

El emprendedor debe considerarlo en sus costos tomando en cuenta que al término de su vida útil debe reponerlos y, por lo tanto, hacer un ahorro para ese momento de reposición.

Las normas contables internacionales consideran un porcentaje de depreciación por año. A continuación, observemos en el siguiente cuadro 4.18 el cálculo de las depreciaciones de los bienes que se adquieren para el emprendimiento de HUMA RICA por ejemplo:

Cuadro 4.18: Depreciación de muebles y equipos

Ord.-	Muebles y Equipos	Valor USD.	Vida Útil Años	Depreciación Anual	Depreciación Mensual
01.-	Maquinaria y equipo	5.462,00	10	546,20	45,52
02.-	Equipos de cómputo	690,00	3	230,00	19,17
03.-	Muebles y enseres	270,00	10	27,00	2,25
04.-	Local Comercial	60.000,00	20	3.000,00	250,00
Total					316,93

Fuente: Elaboración propia (2017)

Se considera para el ejemplo del cuadro anterior, los datos para el análisis del caso de emprendimiento de HUMA RICA, en donde la maquinaria y equipo son los siguientes bienes:

- Desgranador eléctrico
- Molino eléctrico
- Cocina industrial
- Máquina mezcladora
- Refrigeradora
- Balanza Camry
- Utensilios de cocina

Dentro de los equipos de cómputo se ubican:

- Computador con procesador Core i3-5257U, 4GB en memoria RAM, disco duro de 500GB de capacidad, pantalla de 19", sistema operativo Windows 10
- Impresora Epson L555 multifuncional con sistema de tinta continua integrado
- UPS Forza de 500VA (voltios)

Como muebles y enseres, se establecen:

- Mesas
- Sillas

## **Análisis de costos**

### **Costos**

Conocer los costos sirve de base, para determinar el precio del producto o servicio, para asegurar que este los cubra y le margine la utilidad o ganancia al emprendedor.

Se lo conoce también como coste, es el gasto en dinero que representa la fabricación de un producto; la venta de un producto o la presentación de un servicio, en otras palabras, son todos los gastos de la actividad del negocio (Cárdenas y Nápoles, 2016).

## Materias primas.

Los presupuestos de materias primas son aquellos que conforman la base para elaborar los presupuestos relacionados con la actividad de la empresa, sean estos costos directos o indirectos de producción o comercialización (Palacios, 2015).

Los materiales usados en una empresa tradicionalmente se clasifican en dos grandes grupos: materiales directos y materiales indirectos. El elemento distintivo entre estos dos grupos gira en torno a la identificación o falta de identificación entre el material utilizado y el producto final.

El material directo se define generalmente como el material usado en el proceso de fabricación, que es atribuible en forma directa al producto final. El material indirecto es aquel material que si bien, se emplea en el proceso fabril, no es posible relacionarlo con el producto o productos que se elaboran; los materiales directos serán denominados, en lo sucesivo, como materias primas.

Observemos un ejemplo de costo en el siguiente cuadro 4.19 de la materia prima en el caso de un emprendimiento de producción y comercialización de humas.

Cuadro 4.19: Costo de materia prima, para preparar un lote de 500 humas diarias

Ord.-	Materia Prima	Unidad de medida	Precio por unidad	Cantidad	Costo Total USD.
01.-	Saco de Choclos	Unidad	15,00	5	75,00
02.-	Cebolla colorada	Libras	0,50	2,5	1,25
03.-	Mantequilla	Kilo	1,10	3	3,30
04.-	Queso natural	Libras	1,80	11,5	20,70
05.-	Azúcar	Kilo	2,50	2	5,00
06.-	Sal	Libra	0,50	1	0,50
07.-	Leche	Litro	0,75	1,5	1,13
Total					106,88

Fuente: Elaboración propia (2017)

Totalizando los costos de los ingredientes se determina que el lote de 500 humas cuesta \$ 106,88

En el cuadro 4.20, determinaremos el costo de materia prima para la elaboración de 200 tazas de café, de las cuales 100 tazas son la preparación de café y las 100 tazas restantes son de chocolate.

Cuadro 4.20: Costo de materia prima, para preparar un lote de 200 tazas (100 tazas de café y 100 de chocolate)

Ord.-	Materia Prima	Unidad de medida	Precio por unidad	Cantidad	Costo Total USD.
01.-	Café de pasar	Libra	1,75	4	7,00
02.-	Chocolate de 400 gramos	Unidad	2,33	3	7,00
03.-	Azúcar	Kilo	2,50	2	5,00
Total					19,00

Fuente: Elaboración propia (2017)

Punto de equilibrio, es la cantidad de unidad vendida en donde los ingresos es igual a los costos, es decir es aquel punto donde la producción no representa pérdidas ni tampoco ganancias (Horngren, Datar, & Foster, 2007)

Para el cálculo del punto de equilibrio del caso HUMA RICA se ha tomado en consideración el precio de venta de cada uno de los productos, el costo unitario, y los gastos fijos mensuales; al ser varios los productos que se comercializan, es necesario compartir los gastos fijos que se generan entre los productos vendidos, dependiendo del volumen de ventas; es decir, al venderse un total de 13.800 productos mensuales, se debe dividir este monto entre las unidades producidas de cada artículo dándonos como resultado lo siguiente, según el cuadro 4.21:

Cuadro 4.21: Cálculo de proporción de gastos fijos por productos.

Total vendido mensual	Humas	Paquete de Humas	Café	Chocolates
13800	5200	2600	3000	3000
Proporción de gastos fijos por producto	0,37	0,19	0,22	0,22

Fuente: Elaboración propia (2017)

Estos valores indican que porcentaje de gastos fijos debe ser asignado a cada producto, en relación con el número de unidades vendidas y/o producidas, para luego proceder a aplicar la fórmula del punto de equilibrio, siendo este de acuerdo al siguiente calculo según los cuadros: 4.22, 4.23, 4.24 y 4.25 respectivamente:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \text{Gastos Fijos} / \text{Precio de venta unitario} - \text{Coste unitario}$$

Cuadro 4.22: Cálculo del punto de equilibrio en la producción de humas que se venden por unidad.

Humas							
			PERDIDA	P.E.	UTILIDAD		
Datos iniciales		Q Ventas	5.200	1.154	2.307	3.461	
		\$ Ventas	3.900	865	1.731	2.596	
Precio Venta	0,75	< Completar < Completar < Completar Q de Equilibrio \$ de Equilibrio	Costo Variable	1.283	285	569	854
Coste Unitario	0,25		Costo fijo	1.161	1.161	1.161	1.161
Gastos Fijos Mes	1.161,41		Costo Total	2.444	1.446	1.731	2.015
Pto. Equilibrio	2.307		Beneficio	1.456	-581	0	581
\$ Ventas Equilibrio	1.731		Para alcanzar el punto de equilibrio se tiene que vender 2.307 unidades al mes				

Fuente: Elaboración propia (2017)

Cuadro 4.23: Cálculo del punto de equilibrio en la producción de humas que se vende por paquete.

Paquete de humas							
			PERDIDA	P.E.	UTILIDAD		
Datos iniciales			Q Ventas	2.600	239	477	716
			\$ Ventas	5.174	475	949	1.424
Precio Venta	1,99	< Completar < Completar < Completar Q de Equilibrio \$ de Equilibrio	Costo Variable	1.924	177	353	530
Coste Unitario	0,74		Costo fijo	596	596	596	596
Gastos Fijos Mes	596,40		Costo Total	2.520	773	949	1.126
Pto. Equilibrio	477		Beneficio	2.654	-298	0	298
\$ Ventas Equilibrio	949		Para alcanzar el punto de equilibrio se tiene que vender 477 unidades al mes				

Fuente: Elaboración propia (2017)

Cuadro 4.24: Cálculo del punto de equilibrio en la producción de tazas de café.

Café							
			PERDIDA	P.E.	UTILIDAD		
Datos iniciales			Q Ventas	3.000	751	1.501	2.252
			\$ Ventas	1.500	375	751	1.126
Precio Venta	0,50	< Completar < Completar < Completar Q de Equilibrio \$ de Equilibrio	Costo Variable	120	30	60	90
Coste Unitario	0,05		Costo fijo	691	691	691	691
Gastos Fijos Mes	690,57		Costo Total	811	721	751	781
Pto. Equilibrio	1.501		Beneficio	689	-345	0	345
\$ Ventas Equilibrio	751		Para alcanzar el punto de equilibrio debes vender 1.501 unidades mes				

Fuente: Elaboración propia (2017)

Cuadro 4.25: Cálculo del punto de equilibrio en la producción de tazas de chocolate.

			Chocolate				
				PERDIDA	P.E.	UTILIDAD	
Datos iniciales			Q Ventas	3.000	486	973	1.459
			\$ Ventas	2.250	365	729	1.094
Precio Venta	0,75	< Completar < Completar < Completar Q de Equilibrio \$ de Equilibrio	Costo Variable	120	19	39	58
Coste Unitario	0,05		Costo fijo	691	691	691	691
Gastos Fijos Mes	690,57		Costo Total	811	710	729	749
Pto. Equilibrio	973		Beneficio	1.439	-345	0	345
\$ Ventas Equilibrio	729		Para alcanzar el punto de equilibrio debes vender 973 unidades mes				

Fuente: Elaboración propia (2017)

**La estructura de costos, para una empresa de intermediación.**

La estructura de costos en una empresa de comercialización de un producto (intermediación) permite establecer los cálculos de cada uno de los costos que se generan a lo largo de la puesta en marcha y funcionamiento del negocio, estos costos implican todos los egresos en la comercialización de un producto o servicio.

Se denomina a la identificación y cálculo de todos los costos de un bien o servicio, en el caso de un negocio que no fabrica productos, sino que los adquiere a un proveedor para venderlos al público, a este costo se le denomina costo de ventas (Viniegra , 2007).

Observemos la matriz estándar de costos en el cuadro 4.26, determinaremos los costos de comercialización, estos rubros suponen los sueldos de los empleados que están encargados solo del área de comercialización, y a su vez lo que implica pagos adicionales como comisiones por ventas, alquiler de vehículos para movilizar mercadería, publicidades y garantías técnicas.

Cuadro 4.26: Costos de comercialización, gastos de comercialización del producto o servicio

Ord.-	Costos de comercialización	Valor
01.-	Sueldos y cargas sociales del personal del área comercial	
02.-	Comisiones sobre ventas	
03.-	Fletes hasta el lugar de destino de la mercadería	
04.-	Seguros para el transporte de mercadería	
05.-	Promoción y publicidad	
06.-	Servicios técnicos y garantías pos ventas	
	Total	

Fuente: Elaboración propia (2017)

A continuación, en el cuadro 4.27 determinamos los costos de administración, como parte de los gastos de inicio del mismo, se considera los costos de venta del producto, sueldos y salarios, que son exclusivos del área administrativa, honorarios, servicios básicos, alquiler de oficina, papelería, entre otros.

Cuadro 4.27: Costos de administración, para que el negocio se ponga en marcha

Ord.-	Costos de administración	Valor
01.-	Costo venta de los productos o servicios que ofrece	
02.-	Sueldos y cargas sociales del personal del área administrativa y general de negocio	
03.-	Honorarios por servicios profesionales	
04.-	Pago de servicios básicos públicos	
05.-	Alquiler de oficina	
06.-	Papelería e insumos de la administración	
	Total	

Fuente: Elaboración propia (2017)



Observaremos en el cuadro 4.28 los costos de financiación, donde se detallaran los pagos solo de los intereses por préstamos realizados para el negocio, además de consignar las comisiones y rubros adicionales que establecen las entidades bancarias al otorgar un crédito.

Cuadro 4.287: Costos de financiación, pago de interés por préstamos

<b>Ord.-</b>	<b>Costos de financiación por pago de intereses</b>	<b>Valor</b>
01.-	Intereses pagados por préstamos	
02.-	Comisiones y otros gastos bancarios	
03.-	Impuestos derivados de las transacciones financieras	
	Total	

Fuente: Elaboración propia (2017)

La estructura de costos son valores que en su mayoría se desarrollaron en el análisis económico de los ejercicios anteriores (componentes). El costo de venta: es un dato sobre los valores de ventas proyectados.

Todas las cifras descritas en el análisis económico del plan de negocios propuesto, son simuladas para fines prácticos, se debe corroborar información real y verificada, que vaya acorde a la idea de su negocio. En el capítulo V del análisis financiero, determinaremos si la inversión será rentable, hay estar preparados para tomar otras decisiones alternativas de negocio, si los resultados financieros obtenidos no convienen a la empresa.

## Referencia bibliográfica

---

- Amat, O., Fontrodona, J., Hernández, J. M., & Stoyanova, A. (2012). *Las empresas de alto crecimiento y las gacelas*. Cataluña : Editorial Profit.
- Arnal Suria, S., & González Pueyo, J. M. (2007). *Manual de presupuestos y contabilidad de las operaciones locales*. México.
- Cárdenas y Nápoles, R. A. (2016). *Costos 1*. México : Instituto Mexicano de Contadores Públicos .
- Domínguez, G., Domínguez, J., & Domínguez, B. (2016). *Guía práctica para un plan de negocios y obtención de fondos del gobierno*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Horngrén, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2007). *Contabilidad Administrativa* . México: Pearson Educación.
- Horngrén, C., Datar, S., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. México: Pearson Educación.
- Montoro, M. Á., Martín de Castro, G., & Díez, I. (2014). *Economía de la empresa*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo SA.
- Olea, D., & Pacheco, R. (2013). *Marketing, la administración y la gerencia básicas para las mipymes colombianas*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.
- Palacios, L. (2015). *Estrategias de creación empresarial*. México: Ecoe Ediciones.
- Pérez, J., & Veiga, C. (2013). *Diagnóstico económico-financiero de la empresa*. Madrid: Editorial ESIC.
- Risco, L. (2013). *Economía de la empresa: Prueba de acceso a la universidad para mayores de 25 años*. Estados Unidos: Palibrio-Humanae Formación.
- Rodés, A. (2014). *Gestión económica y financiera de la empresa*. Madrid-España: Ediciones Paraninfo, SA.
- Rodríguez, J., Pierdant, A., & Rodríguez, E. (2014). *Matemáticas Financieras 2*. México: Grupo Editorial Patria.
- Silva, E. (2008). *Emprendedor* . Colombia: Alfaomega Colombiana S.A.

- Tarodo, C., & Sánchez, Ó. (2012). *Gestión contable*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Van Den Berghe, E. (2016). *Diseñe y administre su propia empresa. Proyectandola a los TLC de Estados Unidos, Suiza y Canadá*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Viniegra, S. (2007). *Entendiendo un plan de negocios*. México : Lulu.com.

# 05 Capítulo Plan de negocios. Análisis financiero

Marcia Jaramillo Paredes; Cindy Arias Jaramillo

Tomar la decisión de materializar una idea de negocio a la realidad, involucra expectativas para el emprendedor, las cuales se vuelven más realistas, cuando se efectúa la evaluación financiera para determinar la factibilidad de una futura inversión.

Se considera al análisis financiero como complemento de las finanzas con la práctica de la contabilidad, su quehacer aporta datos de gran interés para la persona impulsora de un emprendimiento. Además, permite clarificar las futuras consecuencias financieras del negocio.

En este capítulo se define la estructura financiera, como una secuencia simultánea al análisis económico a la hora de crear un negocio. Continuando con el ejemplo del emprendimiento de HUMA RICA, se explica el proceso que conlleva al análisis financiero, empezando con el flujo de caja, los indicadores financieros, los estados de resultados, el balance general, y el análisis del índice financiero.

---

**Marcia Jaramillo Paredes:** Ingeniera en Banca y Finanzas. Diplomado Superior en Docencia Universitaria. Magister en Administración de Empresas. Email: [mjaramillo@utmachala.edu.ec](mailto:mjaramillo@utmachala.edu.ec)

**Cindy Arias Jaramillo:** Ingeniera Comercial mención en Administración de Empresas. Email: [cindy\\_arias1293@hotmail.com](mailto:cindy_arias1293@hotmail.com)

## Análisis financiero. Importancia

El análisis financiero tiene como objetivo principal evitar la irracionalidad que un emprendedor puede tener, debido a la emoción que le provoca la idea de lanzarse a la creación de una empresa. El buen manejo financiero, no sólo se reduce al hecho de maximizar las utilidades, como en ocasiones se predica, debido a que es tan sólo uno de los ingredientes de la parte financiera.

Para García Padilla (2015) el análisis financiero, no solo es el proceso de revisar los estados financieros, se constituye en la actividad de medir el desempeño financiero en sus aspectos internos como externos de la empresa, con estudios exhaustivos de los ingresos y egresos que se generan en la organización.

Además, permite evaluar la gestión contable, así como sus leyes financieras, tomando en cuenta la actividad de la empresa, su tamaño, y al sector en el que se desarrolla el negocio, el uso de la información financiera radica en la determinación de fortalezas y debilidades de las finanzas (Córdova Padilla, 2014).

La gestión financiera requiere de todo un esfuerzo de análisis, y debe propender hacia un fin que es, la maximización del valor de la empresa; ese propósito u objetivo corresponde por lo general, a la intención de los accionistas, inversionistas o dueños, de incrementar su propia riqueza; es decir su inversión (Baena Toro , 2014).

El estudio financiero de un negocio, analiza los estados financieros en cada una de sus condiciones, tanto en los balances generales y los estados de resultados, además se calcula y analiza el uso del Valor Actual Neto (VAN) como también la Tasa Interna de Retorno (TIR) (Vargas Belmonte, 2014)

Lo anteriormente descrito deja entrever que la toma de decisiones de emprender depende de la información contable, que posteriormente será un insumo para evaluar, por lo cual es relevante contar con información útil y confiable.

Para mejor ilustración a continuación, explicaremos como se estructura el análisis financiero, empezando con el estado de situación inicial, estado de resultado proyectado, flujo de caja, valor actual neto, tasa interna de retorno e indicadores financieros, del caso de estudio del emprendimiento de HUMA RICA planteado en el capítulo IV.

## **Estados financieros**

El diagnóstico de los estados financieros, permite analizar la situación de una empresa y tomar decisiones acertadas.

Según la Norma Internacional de Contabilidad (NIC 1), los estados financieros proporcionan información de la situación financiera, rendimiento financiero y flujos de efectivo, los cuales denotan la gestión efectuada por los administradores (IASB, 2018).

La NIC 1 en el párrafo 10, señala como estados financieros a:

- Un estado de situación financiera al final del periodo
- Un estado del resultado del periodo y otro resultado integral del periodo.
- Un estado de cambios en el patrimonio del periodo;
- Un estado de flujos de efectivo del periodo;
- Notas que incluyan un resumen de las políticas contables más significativas y otra información explicativa

### **Estado de situación inicial o balance general**

Un estado de situación inicial o también se lo conoce como balance general, es un documento que determina la condición financiera de una empresa, cumpliendo con todos requerimientos básicos, para su desarrollo como son los activos, pasivos y patrimonio.

El balance general refleja la situación financiera de la empresa, este estado financiero se lo determina a un plazo establecido, y como principios básicos debe contener los activos, pasivos y patrimonio del negocio (Griffin , 2011).

En los formatos de los balances generales se proyectan los activos, pasivos y patrimonio con todo su capital contable en concordancia al plan de negocios (Jiménez Boulanger & Espinoza Gutiérrez, 2007).

En el balance general o también conocido comúnmente como estado de situación inicial, dispone de cuentas que se estructuran según su liquidez; esto quiere decir, que tan rápido se puede convertir en efectivo sus activos (Osterwalder & Pigneur, 2013).

Es necesario tomar en consideración como regla principal que las clasificaciones de la estructura contable, tales como, los activos, los pasivos y el patrimonio, conforman la contabilidad básica o la llamada ecuación básica ( $\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio}$ ). En el cuadro 5.1 determinaremos la conformación de un estado de situación inicial para el emprendimiento HUMA RICA.

Cuadro 5.1. Estado de situación Inicial emprendimiento HUMA RICA

<b>Estado de situación inicial</b>				
<b>Activo</b>			<b>Pasivo</b>	
Activo Corriente	5.000,00		Pasivo Corriente	-
Efectivo y equivalente al efectivo	5.000,00		Deudas a corto plazo	-
Caja	1.000,00		Pasivo No Corriente	60.000,00
Bancos	14.000,00		Crédito Bancario	60.000,00
Activo no Corriente	66.422,00		TOTAL DE PASIVO	60.000,00
Propiedad Planta y Equipo	66.422,00		PATRIMONIO	
Muebles y Enseres	5.732,00		Capital Social	21.422,00
Equipos de Computación	690,00		TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	81.422,00
Edificios	60.000,00			
TOTAL ACTIVOS	81.422,00			

Fuente: Elaboración propia (2017)

Recordar que estado de situación inicial, corresponde al caso del emprendimiento HUMA RICA planteado en el capítulo IV, para verificar los valores de efectivo y equivalente al efectivo, revisar el cuadro 4.8 de la Unidad cuatro, en donde se especifica la distribución del capital de trabajo, según el siguiente detalle:

### **Efectivo y equivalente al efectivo**

- Caja
- Depósito en bancos

Para propiedad planta y equipo, es necesario revisar el cuadro 4.5 de la Unidad cuatro, siendo necesario identificar y clasificar los bienes en tres grupos (para el caso de estudio) muebles y enseres, edificios y equipos de computación.

### **Muebles y enseres:**

- Desgranador eléctrico
- Molino eléctrico
- Cocina industrial
- Máquina mescladora
- Refrigeradora
- Balanza Camrry
- Utensilios de cocina
- Mesas
- Sillas

### **Equipos de computación:**

- Computador con procesador Core i3-5257U, 4GB en memoria RAM, disco duro de 500GB de capacidad, pantalla de 19", sistema operativo Windows 10
- Impresora Epson L555 multifuncional con sistema de tinta continua integrado
- UPS Forza de 500VA (voltios)



## Edificios:

- Local Comercial

La empresa HUMA RICA no posee deudas a corto plazo, pero si adquirió una obligación a largo plazo por un valor de \$60.000,00 para la compra de un local comercial, por lo que es necesario ubicarlo en el estado de situación inicial en el pasivo no corriente (datos tomados del caso planteado en las páginas 6-9 de la Unidad cuatro).

Para la obtención del capital social se considera la suma de los \$15.000,00 por concepto de capital de trabajo y la propiedad, planta y equipo (equipos de computación y muebles y enseres), debido que el crédito bancario fue destinado únicamente para la adquisición del bien inmueble (edificios).

## Estado de resultado proyectado

El estado de resultados o también lleva el nombre de estado de pérdidas y ganancias, es un documento financiero que estructura las ventas o ingresos y los gastos o egresos que se generan en un negocio, con el fin de determinar la utilidad o pérdida del negocio.

El estado de resultados se define como el instrumento financiero que genera la empresa para dar a conocer sobre las operaciones que se ejecutan, dentro de un período establecido; lo que puede generar una ganancia o también conocida como utilidad o en ocasiones pérdida (Álvarez Rocha & Morales Castro, 2014).

El estado de resultados refleja las pérdidas o ganancias obtenidas al cierre de un ejercicio económico, se pueden determinar de dos formas, sea por la naturaleza de los costes o gastos, o por la gestión que realiza cada departamento, para el desarrollo del negocio (Pacheco Contreras , 2014).

Se puede calcular para todo tipo de empresa, lo que puede cambiar son algunas cuentas que se consideren según el tipo de negocio; esto quiere decir que, en las cuentas descritas en el estado de resultados de las compañías manufactureras y comercializadoras se maneja el costo de la mercadería que

se vendió, mientras en las de servicios no se considera esta cuenta, sino más bien los recursos que se necesitaron para producir dicho servicio (Parra Rioseco, 2018).

En el caso de las empresas de servicios, sus ingresos se constituyen por los recursos que percibe la empresa por las ventas de algún servicio. Por otro lado, las empresas comerciales o de producción, obtienen sus ingresos por la venta de un bien; estos bienes o servicios pueden ser pagados a través de dinero en efectivo o con la compra a crédito (Guerrero Reyes & Galindo Alvarado , 2014).

Por medio del estado de resultado, podemos verificar de manera detallada y ordenada si durante el ejercicio económico se ha incurrido en pérdidas o ganancias, de manera general permite visualizar las cuentas más representativas a fin de tomar decisiones en cuanto a disminución de costos o gastos. La visión del inversionista frente al deudor dista entre estos, en vista de que en el primer caso, el Estado de Resultado analiza este documento a fin de verificar lo que vale la empresa, mientras que el deudor lo analizan para analizar la capacidad de pago de una empresa en sus obligaciones financieras.

A continuación, en el cuadro 5.2 presentamos la estructura de un estado de resultados como ejercicio práctico del negocio HUMA RICA.

Cuadro 5.2.Estado de Resultados del emprendimiento HUMA RICA

<b>Estado de resultados proyectado</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas	64.120,00	156.350,21	162.028,85	167.913,74	174.012,36
Costo venta	18.432,00	44.236,80	45.843,48	47.508,52	49.234,03
Beneficios brutos	45.688,00	112.113,41	116.185,37	120.405,22	124.778,34
Gastos de operación	2.356,30	5.655,12	5.745,60	5.837,53	5.930,93
Gastos Administración y publicidad	1.325,00	2.960,00	3.007,36	3.055,48	3.104,37

## Estado de resultados proyectado

Depreciación	1.584,67	3.803,20	3.803,20	3.803,20	3.803,20
Gastos de personal	3.153,08	37.837,00	37.837,00	37.837,00	37.837,00
Gastos financieros	18.300,00	18.300,00	18.300,00	18.300,00	18.300,00
Beneficios antes de impuestos	18.968,95	43.558,09	47.492,21	51.572,01	55.802,84
Participación a trabajadores 15%	2.845,34	6.533,71	7.123,83	7.735,80	8.370,43
Impuesto a la renta 25%	4.030,90	9.256,09	10.092,09	10.959,05	11.858,10
Beneficios netos	12.092,71	27.768,28	30.276,28	32.877,16	35.574,31

Fuente: Elaboración propia (2017)

Para el cálculo de las ventas se utilizó la proyección realizada en el cuadro 4.11. Cálculo de valores de unidades y precio proyectados a 5 años, de la Unidad 4. Para el costo de venta, es necesario realizar una proyección de los costos, tomando en consideración el número de unidades que se proyectan vender, quedando de la siguiente manera, según el detalle del cuadro 5.3:

Cuadro 5.3. Costos proyectados del emprendimiento HUMA RICA

Rubros	Costos proyectados														
	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Cant.	P.V.P.	V. Total	Cant.	P.V.P.	V. Total	Cant.	P.V.P.	V. Total	Cant.	P.V.P.	V. Total	Cant.	P.V.P.	V. Total
Humas	65000	0,25	16.032,00	156000	0,25	38.476,80	159120	0,25	39.874,28	162302	0,25	41.322,51	165548	0,26	42.823,34
Café y	30000	0,10	2.850,00	72000	0,10	6.840,00	73440	0,10	7.088,43	74909	0,10	7.345,88	76407	0,10	7.612,68
TOTAL	95000	0,33	18.432,00	228000	0,33	44.236,80	232560	0,34	45.843,48	237211	0,35	47.508,52	241955	0,35	49.234,03

Fuente: Elaboración propia (2017)

Los gastos considerados para operaciones, según el ejercicio planteado en la Unidad IV, son los siguientes:

- Pago de luz
- Pago de agua
- Internet
- Teléfono celular y convencional
- Impuestos (IVA mensual)

Para los gastos de administración y publicidad se consideraron los establecidos en cuadro 4.15 de la Unidad 4, siendo estos los siguientes:

- Servicio contable
- Servicios públicos básicos
- Publicidad banners
- Publicidad radio canela
- Publicidad en redes sociales
- Hojas volantes trípticos

En el caso de los gastos de personal, se utilizaron los datos del cuadro 4.13 de la Unidad IV, en el que se establece el personal necesario para el giro del negocio, según se detalla a continuación:

- Vendedor
- Cocinero
- Asistente de cocina
- Mesero

Los gastos financieros fueron obtenidos del cuadro 4.17 de la Unidad IV, en la que se determina el gasto por concepto de intereses adquiridos por la obligación a largo plazo contraída para la adquisición del bien inmueble.

Además, es necesario determinar los valores a pagar por concepto de participación de empleados que es el 15%, el 10% es distribuido de forma equitativa entre todos los empleados y trabajadores, y el 5% es repartido en función de las cargas familiares que tenga el colaborador; con respecto al impuesto a la renta que según lo estima la ley es el 25% a Sociedades.

### **Flujo de caja.**

El flujo de caja o flujo de efectivo, en otros casos se lo conoce como flujo de dinero, son todos los ingresos y egresos que se generan, para poder calcular el saldo que se dispone, dando como resultado valores positivos o negativos para el negocio.

La información proporcionada por este estado financiero, conlleva a establecer la capacidad de generar efectivo en una empresa; en igual circunstancia prevé identificar las necesidades de liquidez (Vargas, 2007). Es el dinero que genera la empresa a través de su actividad, por tanto considera a las actividades ordinarias y resta los pagos (Amat, 2008).

Cumple con la finalidad de pronosticar los futuros ingresos del corto o mediano plazo, esta información financiera permite verificar el origen y destino de los recursos monetarios (Escobar, 2014), además muestra la variación del efectivo en un ejercicio económico por medio de los ingresos y salidas de dinero durante un ejercicio contable (Arimany, 2015).

Por tanto, el Flujo de efectivo, expone la cantidad de efectivo y sus equivalentes generado y utilizado por concepto de la actividad económica en una empresa, su finalidad radica en que proporciona información financiera sobre la capacidad de ingresos y a su vez determinar el nivel de cumplimiento de obligaciones financieras, siendo importante destacar que entre los ingresos y gastos ilustrados en este estado financiero se puede determinar aquellas cuentas que requieren de ajustar.

A continuación, se presenta en el cuadro 5.4 el flujo de caja del emprendimiento HUMA RICA.

Cuadro 5.4 Flujo de Caja financiera del emprendimiento HUMA RICA

Rubros	Años					
	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>						
Venta De Humas	-	64.120,00	156.350,21	162.028,85	167.913,74	174.012,36
Valor Residual	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL INGRESOS</b>	-	64.120,00	156.350,21	162.028,85	167.913,74	174.012,36
<b>EGRESOS o COSTOS</b>						
Inversión	81.950,38	-	-	-	-	-
Costos de Operación y Mantenimiento (sin depreciación)	-	43.566,38	108.988,92	110.733,44	112.538,53	114.406,32
<b>TOTAL EGRESOS</b>	81.950,38	43.566,38	108.988,92	110.733,44	112.538,53	114.406,32
F.N.C (I - C)	-81.950,38	20.553,62	47.361,29	51.295,41	55.375,21	59.606,04

Fuente: Elaboración propia (2017)

La inversión fue obtenida mediante la suma de los activos que fueron adquiridos por concepto de Propiedad, plante y equipo; gastos de constitución y capital de trabajo. Por otro lado, para el cálculo de los costos de operación y mantenimiento se consideraron el costo de venta, gastos de operación, gastos de administración y publicidad, gastos de personal y gastos financieros. Para la realización de estos cálculos se toma en consideración los valores obtenidos en el Estado de resultados proyectado.

Luego del proceso anteriormente descrito, se restan el total de los ingresos del total de los egresos, para obtener el flujo neto de caja, con el que nos permitirá realizar el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR)

## Cálculo del valor actual neto

El Valor Actual Neto (VAN) o Valor Presente Neto (VPN por sus siglas en inglés), se lo establece por la diferencia entre el valor presente de todas las entradas en efectivo menos el valor presente de todas las inversiones (Luna González, 2016).

El VAN como regla determina que, debemos aceptar un proyecto si su VAN es positivo y rechazarlo si es negativo. Por consiguiente, si el VAN es cero, estamos en poder de decidir si lo debemos aceptarlo o no aceptarlo (Pedraza Rendón, 2014) (Delgado & Vérez, 2015)

Es importante destacar, que un VAN positivo, señala que los flujos de efectivo generados por la inversión, son superiores que el costo requerido para la ejecución de un proyecto (Burneo, Delgado, & Vérez, 2016)

Por tanto, el VAN representa el valor del dinero a través del tiempo, es decir muestra el valor actual de una inversión fundamentada en los flujos de efectivo esperados en los siguientes años. Es un indicador financiero, que permite determinar la factibilidad de un proyecto, siempre y cuando el resultado de los ingresos menos lo egresos, sean mayores a la inversión, porque el mensaje emitido es que aun cuando se resta la inversión se determina un saldo de ganancia.

El cálculo del mismo se realiza con la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\text{VAN} = \text{Ingresos} + \frac{\text{Flujo efectivo 1}}{(1+i)^1} + \frac{\text{Flujo efectivo 2}}{(1+i)^2} + \frac{\text{Flujo efectivo 3}}{(1+i)^3} + \frac{\text{Flujo efectivo n}}{(1+i)^n} \dots$$

En donde:

In: Inversión

Flujo ef: Flujo de efectivo

1: constante

i: tasa de descuento.

N: número de períodos

A continuación, mediante la aplicación de la fórmula respectiva del emprendimiento HUMA RICA, se calcula el VAN.

$VAN = \frac{VF}{(1+i)^n}$	-81.950,38	18.092,97	36.700,07	34.989,96	33.250,80	31.506,39
VAN =	72.589,80	dólares				
		o valor presente neto, cuantifica cuánto se enriquecerá quien				
VANf =	72.589,80	realiza el proyecto en términos de riqueza actual				

Análisis: Una vez traídos a valor presente los flujos de caja proyectados a 5 años, se puede estimar que el proyecto generaría unos ingresos por \$72.589,80 en valores monetarios actuales, lo que nos indica que el proyecto es rentable y se sugiere la ejecución del mismo. Es oportuno indicar que, de existir varios proyectos en evaluación se elegirá aquel que tenga el VAN más alto, lo que significa que los beneficios serán mayores, aunque ello puede implicar riesgos más elevados para el inversionista, por lo que es necesario un análisis minucioso del sector y actividad a realizar.

### Cálculo de la tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno (TIR) permite determinar el rendimiento que se genera en un negocio al momento de arrancar con alguna inversión, esta tasa debe cubrir los requerimientos financieros del inversionista (Flórez Uribe, 2015).

La TIR es la tasa de descuento donde el valor actual neto (VAN) se hace cero, por lo que, representa la tasa máxima que se puede generar en la inversión de un proyecto de negocio (Torres Hernández & Torres Martínez, 2014)

La TIR, es un instrumento o medida usado para evaluar la eficiencia de una inversión. El emprendedor debe aplicar la tasa interna de retorno, para conocer si la inversión a realizar es rentable, en que tiempo la recuperará y qué tasa de interés ganará por la inversión.

Sirve también para identificar claramente el tiempo en que recuperamos el capital asignado a una inversión.



Para el cálculo de la TIR se requiere, la proyección de los gastos por desarrollar (denominados valores negativos) y los ingresos por recibir (valores positivos) que ocurren en períodos regulares o iguales, esto es en períodos trimestrales, semestrales o anuales, para lo cual se requiere del flujo de caja.

Tasa Interna de Retorno: Una vez calculado el valor actual neto, corresponde determinar cuál es la tasa de descuento con la que se iguala a cero los flujos proyectados, para establecer el costo de oportunidad que representa la inversión destinada al posible negocio.

$$\text{VAN} = -81.950,38 + \frac{20.533,62}{(1+0.4066)^1} + \frac{47.361,29}{(1+0.4066)^2} + \frac{51.295,41}{(1+0.4066)^3} + \frac{55.375,21}{(1+0.4066)^4} + \frac{59.606,04}{(1+0.4066)^5}$$

TIRf = 40,66% corresponde a aquella tasa que hace el VAN de un proyecto igual a cero

Análisis: La tasa interna de retorno en este proyecto es igual a 40,66%; es decir, que con ese porcentaje se iguala a cero el VAN visto anteriormente. Si la TIR es mayor a la tasa de descuento, o también llamada rentabilidad esperada por el accionista, que para este caso de estudio fue del 13,6%, quiere decir que, le conviene al emprendedor invertir en la puesta en marcha de HUMA RICA, en vez de mantener su dinero ganando intereses en una entidad financiera.

### Indicadores financieros

Los indicadores financieros permiten medir el desempeño y la situación financiera de la empresa, para la eficiente toma de decisiones.

Los índices de liquidez, le proporciona al emprendedor la visión de la probabilidad que tiene la empresa de responder con sus activos corrientes a las deudas más inmediatas (corto plazo o corriente) adquiridas generalmente con proveedores (Torres, 2006).

Índice de solvencia/riesgo, está considerada como la capacidad que tiene una empresa para responder por sus compromisos de deuda, la solvencia establece la diferencia entre

el activo total y pasivo exigible, también mide el valor de los bienes que respaldan las deudas incurridas (Córdova, 2014)

Además, este índice le permite al emprendedor determinar el porcentaje con el que se financia la empresa por medio de terceros.

Índice de rentabilidad, son aquellas medidas que indican los porcentajes de eficiencia para determinar la utilidad, tomando a consideración las ventas, activo total y el capital contable, estas razones financieras son las principales medidas de la rentabilidad de un negocio (García, 2015).

En el siguiente cuadro 5.5 procedemos a calcular los indicadores financieros, cabe señalar que para desarrollar este cálculo de los indicadores, se debe tomar en consideración las cuentas fueron detalladas anteriormente en el estado de situación inicial.

Cuadro 5.5 Indicadores financieros del emprendimiento HUMA RICA

Indicadores financieros		
Liquidez	Fórmula a aplicar	Resultado
Liquidez:	Activo Corriente / Pasivo Corriente	No aplica para el caso de estudio
Test Acido:	Activo Corriente - Mercadería / Pasivo corriente	No aplica para el caso de estudio
Solvencia/ Riesgo		
Solvencia	Activo / Pasivo	0,74
Endeudamiento	Pasivo / Capital Social	2,80
Cobertura de intereses	Beneficio antes de impuestos e intereses / Intereses	2,04
Rentabilidad		
Rentabilidad Económica (ROI)	(Beneficio antes de impuestos e intereses / Activo Total) x 100	46%
Margen	(Beneficio antes de impuestos e intereses / Ventas) x 100	58%
Rentabilidad Financiera (ROE)	(Beneficio / Capital Social) x 100	56%

Fuente: Elaboración propia (2017)

Análisis: Los indicadores de liquidez no pueden ser aplicados para este caso de estudio, debido a que la empresa HUMA RICA no posee deudas a corto plazo, por lo tanto, no se tiene datos en el pasivo corriente.

En los indicadores de solvencia se puede evidenciar que la empresa HUMA RICA, posee la capacidad de responder con sus activos 1,36 veces las deudas contraídas; se encuentra comprometido el patrimonio de la empresa 2,80 veces con sus acreedores. Sin embargo, la empresa puede cubrir 2,04 veces los intereses generados por endeudamiento financiero.

Considerando los indicadores de rentabilidad se puede determinar que la empresa dispone de un ROI de 46%, lo que significa que tiene una rentabilidad del 46% respecto a la inversión efectuada en los activos de la empresa, independientemente de la forma de financiación.

El beneficio que otorgan las ventas es del 58%, sin considerar el pago de impuestos e intereses. Por otro lado, los beneficios financieros que brinda la empresa por el capital social invertido por parte de los dueños o accionistas es del 56%.

Una vez que hemos concluido el análisis financiero, nos podemos dar cuenta, que estamos frente a un negocio muy conveniente, debido a que la inversión que se realice será recuperada en su totalidad, y además se generará una rentabilidad acorde a las expectativas de éxito del emprendedor.

## Referencia bibliográfica

---

- Álvarez Rocha, M. D., & Morales Castro, J. A. (2014). *Contabilidad Avanzada*. México: Grupo Editorial Patria.
- Amat, O. (2008). *Comprender la contabilidad y las finanzas*. Barcelona: Grafos.
- Arimany, N. (2015). Utilidad del Estado de Flujos de Efectivo para el análisis empresarial. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 195-217.
- Baena Toro , D. (2014). *Análisi Financiero. Enfoque y proyecciones* . Bogotá : Ecoe Ediciones.
- Burneo, S., Delgado, R., & Vérez, M. (2016). Estudio de factibilidad en el sistema de dirección por proyectos de inversión. *Ingeniería Industrial*, 305-312.
- Córdova Padilla, M. (2014). *Análisis Financiero* . Bogotá: Ecoe Ediciones
- Córdova, M. (2014). *Análisis financiero*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Delgado, R., & Vérez, M. (2015). El estudio de factibilidad en la gestión de los proyectos de inversiones. *Revista Activos*, 177-196.
- Escobar, G. (2014). Flujos de efectivo y entorno económico en las empresas de servicios de Risaralda, 2002-2011. *Revista Finanzas y Política Económica*, 141-158.
- Flórez Uribe, J. A. (2015). *Proyectos de Inversión para las pyme* . Bogotá: Ecoe Ediciones .
- García Padilla , V. M. (2015). *Análisis Financiero: Un enfoque integral*. México : Grupo Editorial Patria .
- García, V. (2015). *Análisis financiero, un enfoque integral*. México: Grupo Editorial Patria.
- Griffin , R. W. (2011). *Administración*. México : Cengage Learning Editores.
- Guerrero Reyes, J. C., & Galindo Alvarado , J. F. (2014). *Contabilidad para Administradores* . México: Grupo Editorial Patria .

- IASB, I. (10 de 04 de 2018). *Normas Internacionales de Contabilidad*. Obtenido de <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/nic.htm>
- Jiménez Boulanger , F., & Espinoza Gutiérrez, C. L. (2007). *Costos Industriales*. Costa Rica: Editorial Tecnológica .
- Luna González , A. C. (2016). *Plan Estratégico de Negocios*. México : Grupo Editorial Patria .
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona : Grupo Planeta Spain.
- Pacheco Contreras , J. (2014). *Análisis de Estados Financieros*. Lima: Editorial Macro .
- Parra Rioseco, J. R. (2018). *Entendiendo el balance y el estado de resultados. Un enfoque práctico* . Santiago de Chile : Bebookness.
- Pedraza Rendón, O. H. (2014). *Modelo del Plan de Negocios: Para Micro y Pequeña Empresa*. México: Grupo Editorial Patria .
- Torres Hernández , Z., & Torres Martínez , H. (2014). *Administración de Proyectos* . México : Grupo Editorial Patria .
- Torres, J. (2006). *Curso de formación profesional bancaria*. Venezuela: CEC, SA.
- Vargas Belmonte, A. (2014). *Marketing y plan de negocio de la microempresa*. México : IC Editorial .
- Vargas, R. (2007). Estado de Flujo de Efectivo. *InterSedes: Revista de las Sedes Regionales*, 111-136.

# 06 Capítulo **Plan de negocios. Análisis ambiental con prácticas sociales en el sector comercio**

Henry Manuel Correa Guaicha

En el presente capítulo trataremos sobre las prácticas sociales y su afectación al medio ambiente en el sector comercio. Los emprendedores deben gestionar su negocio con responsabilidad social ambiental (RSA) que involucre a los grupos de interés, es decir están inmersas las familias, comunidad, clientes, proveedores, cumpliendo con el principal objetivo que es la equidad social y conservación del medio ambiente.

Las prácticas sociales y ambientales deben empezar desde las remuneraciones legales y justas al talento humano, mejorar la gestión que motive en toda instancia el trabajo en equipo, recogiendo las mejores prácticas e ideas innovadoras, impulsando la práctica de valores y principios como parte activa del negocio, se buscará concientizar a los nuevos emprendedores para que asuman sus compromiso con la comunidad, el momento de crear o innovar algún producto o servicio, tratando de no generar un impacto ambiental en las actividades comerciales.

## Análisis legal, ambiental y social

### Análisis legal

Dentro de los aspectos legales, que se establece en las empresas, se condicionan por los impuestos, salarios mínimos, gestión laboral, protección al consumidor, medio ambiente; estos y otros factores de carácter administrativo, legal y regulador, deben ser cumplidos a cabalidad por los negocios desde su inicio (Zorita Lloreda & Huarte Martín, 2016).

A continuación, en el cuadro 6.1 ilustraremos los factores administrativos y legales que se deben tomar en cuenta en el negocio, para su mejor funcionamiento y cumplir con las regulaciones establecidas.

Cuadro 6.1: Factores administrativos y legales que regulan el funcionamiento del negocio

Factores administrativos y legales	Condiciones legales a cumplirse por las empresas
Talento humano	Remuneración legal y justa; ejecución de planes de capacitación, salud, deportes, recreación familiar, uniformes, estímulos para los empleados más destacados, asensos por méritos.
Gestión empresarial	Equidad en el trabajo, planificación conjunta en todos los niveles de las actividades del negocio, fijación de metas y resultados concretos, evaluación de la gestión en cada nivel, impulsar la creatividad e innovación.
Gestión legal	Fiel cumplimiento de las leyes y regulaciones vigentes
Seguridad	Capacitación continua sobre riesgos, cumplimiento de normas de seguridad industrial, control constante de prevención de accidentes y de incendios
Practica de valores y principios corporativos	Establecer constantemente las prácticas de los valores y principios institucionales, como el respeto, la responsabilidad, puntualidad, honestidad, entre otros

Fuente: Elaboración propia (2017).

## Análisis ambiental

El análisis ambiental o también interpretado como estudio ambiental, establece mecanismos confiables para manejar las variables ambientales de un proyecto, además de medir el impacto que ocasione su ejecución (Sánchez y Gándara, 2011).

Es un instrumento de gestión que facilita la valoración de las condiciones ambientales del entorno donde opera la empresa, se valoran los potenciales impactos que puede ocasionar el negocio; así como también corregir los impactos negativos (Blas Jiménez , 2014).

Las empresas dentro del marco legal ambiental, disponen de leyes vigentes que prohíben en todas las formas la contaminación del medio ambiente, donde se debe crear conciencia para siempre estimular la elaboración y utilización de productos biodegradables, que se descomponen en poco tiempo en el medio ambiente; y que no causen ningún tipo de contaminación.

Otro factor imprescindible a tomar en cuenta, y que debe generar conciencia en las empresas, es la energía no renovable, como el petróleo, donde se establecerá la racionalización de estos recursos, además de implementar acciones para el reciclaje.

Estimular a las generaciones actuales, para que consuman productos que sean amigables con el medio ambiente, por lo que las empresas tienen el reto de crear e innovar en productos o servicios que no ocasionen impacto al medio ambiente.

La Norma ISO 14000 determina el aspecto ambiental, como una parte sustancial de las actividades, productos o servicios de una empresa, que interactúan con el medio ambiente, donde se podrá medir si el impacto ambiental generado es positivo o negativo.

En el siguiente cuadro 6.2, como ejemplo identificaremos los aspectos ambientales de los procesos de las empresas manufactureras o industriales, cuyos aspectos y tipos



ambientales casi siempre se presentan en este tipo de negocios; se consideran los recursos de agua, aire, suelo; que están ligados a otro tipo de componentes que involucran al medio ambiente, como la flora y la fauna.

Cuadro 6.2: Aspectos ambientales más comunes en los proceso manufactureros o industriales

Aspecto	Tipo
Vertimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aguas de proceso</li> <li>• Aguas de lavado</li> <li>• Aguas domésticas</li> </ul>
Emisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material particulado</li> <li>• Gases</li> <li>• Olores ofensivos</li> <li>• Ruido</li> <li>• Calor</li> </ul>
Residuos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Residuos aprovechables</li> <li>• Residuos no aprovechables</li> <li>• Residuos peligrosos o especiales</li> </ul>
Consumos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agua</li> <li>• Energía</li> <li>• Materias primas</li> <li>• Combustibles</li> </ul>
Peligros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explosión</li> <li>• Incendio</li> <li>• Derrame (líquidos o sólidos)</li> <li>• Fuga (gases)</li> <li>• Inundación</li> <li>• Accidente vehicular</li> </ul>

Fuente: Jorge Arboleda González (2008, p.21).

## Análisis social

La Responsabilidad Social y Ambiental parte de un innovador concepto de empresa: los empleados no son tales sino socios; el propietario no es el jefe sino líder, la relación entre ellos y con sus clientes es de equidad y calidad humana, se enfocan en la eficiencia, la competitividad y la ética.

Su misión es el servicio a la humanidad con una justa y transparente utilidad, retribuyendo a la naturaleza el impacto que implica la explotación de los recursos en la operación del negocio.

La norma ISO 26000 aprobada en el año 2010 se fundamenta en algunos principios que deben ser considerados por la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que tienen las empresas, donde se involucra a los grupos de interés del negocio; sean estos: accionistas, el gobierno, colaboradores y sus familias, la comunidad, los clientes y proveedores. El propósito se fundamenta en la equidad social y la conservación del medio ambiente (Pimenta de Gama & Matínez Ruíz, 2014).

En el siguiente cuadro 6.3, se identifica ante que grupos de interés, la empresa tiene responsabilidad; en cada parámetro o variable, se tendrá que fijar un indicador de medida, que dependerá exclusivamente del tipo de negocio.

Cuadro 6.3: Modelo de medición de la performance de la RSE

<b>Grupos de interés</b>	<b>Parámetros y variables para medir la performance de la RSE</b>
Accionistas	Retribución transparente: Informar correctamente. Atender reclamaciones y sugerencias. Gestión transparente y veraz. Preservar y aumentar el capital
Administración pública	Cumplimiento de la legislación: Cumplir el ordenamiento legal y fiscal. Colaborar con gobiernos constituidos democráticamente
Clientes y colaboradores	Sinceridad y honestidad: Información y publicidad veraz. Respeto a las garantías ofrecidas. Atención a reclamaciones y sugerencias. Trato respetuoso y no vegetatorio. Proveer información a organizaciones de consumidores. No admitir trabajo infantil
Competidores	Respetar reglas de competencia: No crear ni difundir noticias falsas. No agredir con actos y mensajes

Empleados	Establecer condiciones dignas. Trato respetuoso y no vegetatorio. Honestidad y veracidad. Salario adecuado al esfuerzo físico o mental. Integración y crecimiento personal. Políticas de conciliación de la vida familiar y profesional. Trabajo en condiciones adecuadas y justas. Respeto a la libertad de asociación y a los derechos de negociación colectiva. Gestión transparente y veraz
Medio Ambiente Sostenibilidad:	Apoyar acciones preventivas en medio ambiente. Usar energías alternativas y limpias. No contaminar agua, aire y suelo. Evitar políticas con impacto negativo sobre el medio ambiente
Proveedores No extorsión:	Informar anticipadamente de planes y actuaciones. No establecer condiciones injustas y degradantes. Evitar condiciones precarias e insalubres de trabajo. Eliminar el trabajo infantil. Atender reclamaciones y sugerencias

Fuente: Giner de la Fuente y Gil-Estallo (2006, p.46).

## Prácticas sociales y ambientales

En sector empresarial, ya se encuentra en auge el novedoso emprendimiento sostenible, cuyo análisis o estudios, deben direccionarse en la mejora social y ambiental de los negocios; es decir, las empresas deben emprender en la acentuada ola verde, buscando en todo momento minimizar los riesgos, maximizar los beneficios, y enfocarse en su posicionamiento de mercado exitoso (Vásquez Moreno , 2016).

Para entender sobre el manejo de las prácticas sociales, se podría decir que son mecanismos que toman en cuenta los grupos de empresas para afianzar más sus productos o servicios en el mercado, los valores y principios, juegan un rol vital en la vida de las organizaciones, ya que serán reconocidos e identificados por la comunidad, mejorar las prácticas de uso de costumbres y hábitos propios de la zona de influencia del negocio, son sinónimos de empatía en el mercado (Moncalvo, 2007).

Hoy en día los negocios, están claros en establecer muchas formas y estrategias, para mejorar sus prácticas ambientales, alineándose a grupos de interés, para evitar en lo más mínimo impactos en el medio ambiente, que afectan direc-

tamente a la comunidad de su entorno, y se busca de todas las formas mejorar resultados para generar empresas sostenibles, en el siguiente gráfico se expresa esos resultados esperados (Cordero , 2004).

Figura 6.1: Resultados deseados en las empresas sostenibles

RESULTADOS DESEADOS DE LAS EMPRESAS SOSTENIBLES		
SOCIAL Más trabajos Mejor calidad de trabajos	AMBIENTAL Mejor calidad ambiental Menos desechos	ECONOMÍA Negocios más sólidos Incremento de eficiencia

Fuente: Resultados esperados Blanco-Cordero (2004, p.43).

Las prácticas sociales y ambientales en las empresas son muy distintas unas de otras, este proceso de cambio y estandarización fue propuesto en cinco etapas según el artículo de Simón Zadek, cuyo enfoque es “El camino hacia la sociedad corporativa” (Correa , Van Hoof, & Nuñez, 2010):

1. “Empresas en la posición defensiva (“no es nuestra culpa”), consideran que la única responsabilidad de la empresa es generar valor para sus dueños, y los impactos sociales y ambientales son externalidades que no son del ámbito de la empresa.

2. Las empresas en posición de cumplimiento (“compliance” “haremos sólo lo que tenemos que hacer”) se enfocan en reducir riesgos por incumplimiento de normas, críticas de stakeholders externos, o expectativas de clientes. Son empresas que cumplen la ley y que son ciudadanos responsables pero se oponen a mayores exigencias respecto a su responsabilidad social o ambiental.

3. Las empresas en la posición gerencial (“es un beneficio para el negocio”) reconocen las posibilidades de ahorro y eficiencia que permitan las mejores prácticas sociales y ambientales. Las herramientas como la eco-eficiencia, la ecología industrial (que ayuda a que el residuo de una empresa sea el insumo de otra), capacitación, y otras, se ven como inversiones de riesgos ambientales y de seguridad. En esta etapa la gestión social y ambiental se considera un tema más bien técnico de seguimiento de procesos.

4. Las empresas que consideran la gestión de los temas sociales y ambientales como una ventaja estratégica (“nos da una ventaja competitiva”), por lo general se distinguen por su capacidad de innovación. No se logra una ventaja competitiva haciendo lo mismo que se hacía en el pasado y agregando algunas acciones para reducir impactos negativos: se requiere que la empresa sea capaz de innovar en productos, servicios, gestión de personas y procesos productivos, para lograr una real posición de ventaja frente a sus competidores. En este caso, el compromiso con la responsabilidad social puede ser fuente de una ventaja competitiva, es decir, la oportunidad de lograr una diferenciación en el mercado que resulta en una decisión de compra del cliente.

5. Las empresas que han logrado una posición de mercado ventajosa en razón de sus esfuerzos por ser empresas sostenibles se dan cuenta de la importancia de mejorar las condiciones de operación del mercado (“debemos asegurarnos de que todos lo hagan”), y se esfuerzan por promover el cambio en otras empresas y en las estructuras del mercado. Sus gestores comprenden que no puede haber empresas sostenibles en sociedades fracasadas, y consideran una necesidad estratégica el cambio hacia sociedades más sostenibles” (Zadek, 2005).

Transformar en un hábito las condiciones de salubridad e higiene de un negocio, es una de las formas de mejorar las prácticas sociales y ambientales, estos procedimientos podrán salvaguardar su permanencia en el mercado competitivo, donde se estaría priorizando y respondiendo a las necesidades de un sector, y por ende a disminuir considerablemente el impacto al medio, que ya, de antemano está contaminado por las malas prácticas que ejercen las empresas de todo (Riesco Rodríguez , 2011) .

A continuación en el siguiente cuadro 6.4, se explica cómo se debe receptor y mantener en óptimas condiciones de empleo las materias primas, que son elemento clave en los negocios del sector comercio:

Cuadro 6.4: Recepción, condiciones materia primas

Materia primas	Condiciones de salubridad e higiene
Carnes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprobar sellos y documentación</li> <li>- Aspecto jugoso, sin coloraciones anormales</li> <li>- Brillo del corte sin olores desagradables</li> </ul>
Pescados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cubierto de hielo</li> <li>- Ausencia de parásitos</li> <li>- Consistencia firme, escamas adheridas a la piel</li> <li>- Agallas rojas, ojos brillantes</li> </ul>
Frutas y verduras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de suciedad, putrefacciones y/o enmohecimientos</li> <li>- Grado de maduración adecuada</li> <li>- Libres de parásitos</li> </ul>
Huevos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cascara intacta</li> <li>- Cascara limpia</li> </ul>
Latas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sin abolladuras</li> <li>- Abombamientos</li> <li>- Pérdida de hermeticidad</li> </ul>
Congelados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sin signos de descongelaciones parciales</li> <li>- Reblandecimientos o exceso de escarcha</li> </ul>
Transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones higiénicas del vehículo</li> <li>- Ausencia de productos en el suelo</li> <li>- Ausencia de productos incompatibles con la mercancía (productos de limpieza, basuras...)</li> <li>- Estiba correcta de los alimentos</li> <li>- Tipo de vehículo adecuado para la mercancía</li> </ul>

Fuente: Giner de la Fuente y Gil-Estallo (2006, p.46).

Para concluir con el análisis ambiental y las prácticas sociales y ambientales, presentaremos algunas normas y procedimientos, que pueden ser aplicados en los negocios, y que se deben tomar en consideración; en este caso tendremos como ejemplo a la micro empresa OROHUMA.

Prácticas sociales y ambientales de la micro empresa "OROHUMA". Todos los empleados de la cocina de OROHUMA conocen y deben poner en práctica las siguientes normas de manipulación:

## Manos

- El lavado de manos debe realizarse cuidadosamente con agua templada, jabón y cepillo de uñas, deben lavarse brazos, antebrazos y manos, se utilizará siempre dosificador de jabón, nunca pastillas.
- El aclarado y secado deberá realizarse con toallas de papel desechables o secador de manos, la limpieza se realizará:
  - Al iniciar o reiniciar el trabajo.
  - Siempre que se utilicen los servicios higiénicos (WC).
  - Entre la manipulación de alimentos crudos y cocinados.
  - Entre dos manipulaciones de materias primas diferentes
  - Cada vez que se haya realizado una maniobra potencialmente contaminadora, como es manipular cajas, teléfono, basuras, entre otros.
- Los dosificadores de jabón se revisarán frecuentemente y con el fin de que no estén nunca vacíos se rellenarán antes de que se acaben.
- Las uñas deben mantenerse cortas y limpias, no debe utilizarse esmalte de uñas, los manipuladores evitarán morderse las uñas, ya que esta acción contamina las manos con gérmenes procedentes de la saliva.
- Cuando haya alguna herida en las manos debe protegerse perfectamente con vendaje impermeable y coloreado. De todas formas, siempre se usarán guantes desechables.
- No llevar joyas, anillos, etc., porque pueden acumular suciedad y bacterias, además suponen un peligro físico para el consumidor en caso de caída en los alimentos.

## Ropa/Uniforme

- La ropa debe estar limpia, en OROHUMA todo el personal de cocina cuenta con ropa adecuada de trabajo.
- No se utilizará nunca la ropa para limpiar y secar las manos o los útiles de trabajo.
- No se permitirá la entrada al área de manipulación a ninguna persona ajena al servicio (repartidores, personal de mantenimiento)

## Pelo

- El cuero cabelludo debe ser lavado regularmente.
- Los manipuladores deben llevar total y adecuadamente cubierto todo el cabello con los gorros que se les suministren para tal fin.
- Deberán peinarse, arreglarse el pelo o el recubrimiento protector de éste exclusivamente en los vestuarios (nariz, boca y orejas).
- Los manipuladores con catarro no deben manipular alimentos sin una protección en la boca, controlar que no se utilicen trapos de cocina sino materiales de un único uso.
- Si estornudamos o tosemos, debemos hacerlo sobre un pañuelo de papel de un único uso y después, lavarnos las manos.
- Si probamos un alimento, hay que hacerlo con una cuchara y después lavarla con agua potable caliente y detergente.
- Si hemos de secarnos el sudor, lo haremos con un pañuelo de papel.
- Está prohibido comer caramelos, chicles, alimentos con los dedos, soplar, silbar... durante la manipulación de los alimentos.
- No se abrirán las bolsas, ni otro tipo de envases de papel, chupándose los dedos.



## Fumar

- Está terminantemente prohibido FUMAR en el establecimiento.

Para cerrar este capítulo, como reflexión queremos expresar y hacer conciencia a la sociedad, que debemos establecer los análisis en los negocios, procurando las mejores prácticas sociales y ambientales, y esto, más que un reto, es una obligación de todos, que debe ser cumplida a cabalidad; cuyo único propósito, es precautelar en gran medida el cuidado, tanto de la comunidad a la que nos debemos, así como también el medio ambiente que nos rodea.

Si no empezamos haciendo prácticas medioambientales hoy en día, quizás en un mañana próximo, estaremos cerrando nuestros negocios, por descuidar lo más valioso y preciado que tenemos en nuestro planeta su biodiversidad.

## Referencias bibliográfica

---

- Arboleda González, J. A. (2008). *Manual de Evaluación de Impacto Ambiental*. Medellín.
- Blas Jiménez , M. P. (2014). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Lima: Palibrio .
- Cordero , M. B. (2004). *Getión ambiental: camino aal desarrollo sostenible*. Costa Rica : Euned.
- Correa , M. E., Van Hoof, B., & Nuñez, G. (2010). *Cambio y oportunidad: la responsabilidad social corporativa como fuente de competitividad en pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe*. Washington : United Nations Publications .
- De la Fuente , G., & Estallo, G. (2006). *Un modelo para medir la responsabilidad social corporativa en las empresas* . Partida Doble .
- Moncalvo, A. (2007). *Administración de negocios ambientales*. Argentina : Libros en red .
- Pimenta de Gama, A., & Martínez Ruíz, M. P. (2014). *Análisis de la performance en las empresas: una perspectiva intregada*. Barcelona : Editorial UOC.
- Sánchez y Gándara, A. (2011). *Conceptos básicos de gestión ambiental y desarrollo sustentable*. México : S y G Editores .
- Vásquez Moreno , J. A. (2016). *El Emprendimiento Empresarial: la Importancia de ser Emprendedor*. España : IT Campus Academy.
- Zadek, S. (2005). El camino hacia la responsabilidad corporativa . *Dialnet*, 54-65.
- Zorita Lloreda , E., & Huarte Martín, S. (2016). *Plan de negocio*. Madrid: ESIC Editorial .

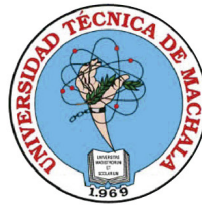
*Plan de negocios. Un enfoque práctico en el sector comercio*

Edición digital 2017 - 2018.

[www.utmachala.edu.ec](http://www.utmachala.edu.ec)

# Redes

Redes es la materialización del diálogo académico y propositivo entre investigadores de la UTMACH y de otras universidades iberoamericanas, que busca ofrecer respuestas glocalizadas a los requerimientos sociales y científicos. Los diversos textos de esta colección, tienen un espíritu crítico, constructivo y colaborativo. Ellos plasman alternativas novedosas para resignificar la pertinencia de nuestra investigación. Desde las ciencias experimentales hasta las artes y humanidades, Redes sintetiza policromías conceptuales que nos recuerdan, de forma empeñosa, la complejidad de los objetos construidos y la creatividad de sus autores para tratar temas de acalorada actualidad y de demanda creciente; por ello, cada interrogante y respuesta que se encierra en estas líneas, forman una trama que, sin lugar a dudas, inervará su sistema cognitivo, convirtiéndolo en un nodo de esta urdimbre de saberes.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA

Editorial UTMACH

Km. 5 1/2 Vía Machala Pasaje

[www.investigacion.utmachala.edu.ec](http://www.investigacion.utmachala.edu.ec) / [www.utmachala.edu.ec](http://www.utmachala.edu.ec)

ISBN: 978-9942-24-109-2



9 789942 1241092