

Iniciativa Empresarial

Guía de Trabajo



Visión

Ser una de las 10 mejores universidades privadas del Perú al año 2020, reconocidos por nuestra excelencia académica y vocación de servicio, líderes en formación integral, con perspectiva global; promoviendo la competitividad del país.

MISIÓN

Somos una universidad privada, innovadora y comprometida con el desarrollo del Perú, que se dedica a formar personas competentes, íntegras y emprendedoras, con visión internacional; para que se conviertan en ciudadanos responsables e impulsen el desarrollo de sus comunidades, impartiendo experiencias de aprendizaje vivificantes e inspiradoras; y generando una alta valoración mutua entre todos los grupos de interés.

Universidad Continental

Material publicado con fines de estudio

Código: AAUC 00255



Presentación

Cada año, muchas personas armadas con una buena idea en una mano y el dinero necesario para invertir, se embarcan en la aventura de poner su propio negocio. Lamentablemente, no siempre el viaje los lleva a puerto seguro, pues, más del 75% de los negocios quiebran antes del primer año y sólo un 10% continúan abiertos cinco años después.

¿Será acaso que falló el talismán de la suerte y no se esparció suficiente ruda para atraer a don dinero? Lamentablemente, aquí la suerte no es el factor crucial que garantiza la marcha de un negocio. La mayoría de las veces, magníficas ideas fallan por falta de planeación (planeamiento).

La concreción de una idea de negocios necesita planificarse a través de lo que se conoce como plan de negocios. Este no necesariamente tiene que ser algo tedioso y complejo, muy por el contrario, si el negocio que se piensa poner es pequeño, entonces responde a pocas preguntas que nos guían en el desarrollo de esta aventura: ¿Cuál es tu idea de negocios, ¿cuáles son los diferenciales competitivos de tu empresa respecto a sus competidores?, ¿cuáles son las necesidades del mercado?, ¿cómo calcular tus costos y establecer tus precios?, ¿cómo cautivar a tus clientes potenciales?

Justamente, Conti-Emprende, a través de esta Guía de Negocios, busca ayudarte que puedas concretar, con éxito, la idea de negocio que tienes en mente. Aquí encontrarás pautas que te ayudarán a definir tu negocio, a analizar tu mercado, a establecer las características y rasgos distintivos de tu producto, a llegar a tu público meta, mediante el uso de estrategias de marketing adecuadas, y a manejar tus costos y llevar tus estados financieros.

Los autores



ÍNDICE

Contenido

PRESENTACIÓN	3
INDICE	4
ESQUEMA DEL PLAN DE NEGOCIO	
1. GUÍA PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIO	6
1.1 ¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIO?	
2. ANÁLISIS DEL MERCADO	
2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR	6
2.1.1 Análisis PEST	
2.1.2 Análisis FODA	
2.1.3 Análisis PORTER	
2.1.4 Análisis de la Competencia	
2.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA	14
2.2.1 Investigación de mercados	
2.2.2 Definición del segmento de mercado	
2.2.3 Cálculo de la muestra	
2.2.4 Elaboración de instrumento	
2.2.5 Levantamiento de información	
2.2.6 Análisis de resultados	
3. ANÁLISIS DE LA COMERCIALIZACIÓN	20
3.1 PRODUCTO	
3.2 PRECIO	
3.3 PROMOCIÓN	
3.4 PLAZA	
4. CICLO DE VIDA ESTRATÉGICO	22
5. VENTAJA COMPETITIVA Y VALOR AGREGADO	23
6. ANÁLISIS OPERATIVO	24
6.1 DISEÑO DEL PRODUCTO O SERVICIO	24
6.1.1 Las 3 P's adicionales de servicio	
6.2 PROCESO PRODUCTIVO	25
6.3 DISTRIBUCIÓN DE LOCAL	26



6.4 TAMAÑO DE PLANTA	27
6.5 LOCALIZACIÓN	27
6.5.1 Tipos de localización	
6.5.2 Tipos de ubicación	
6.5.3 Tipos de ubicación de establecimientos por zonas	
6.5.4 Mapa de localización	
7. ESTUDIO LEGAL, ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO	30
7.1 VISIÓN, MISIÓN	30
7.2 ORGANIGRAMA	31
7.3 FORMA SOCIETARIA	34
7.1.1 Persona Natural	
7.1.2 Persona Jurídica	
7.4 RÉGIMEN TRIBUTARIO	39
7.4.1 Nuevo Régimen Único Simplificado (RUS)	
7.4.2 Régimen Especial de Renta (RER)	
7.4.3 Régimen General (RG)	
7.5 RÉGIMEN LABORAL	43
7.5.1 Contratación Laboral	
7.6 FORMALIZACIÓN	50
7.6.1 Proceso de Constitución y Formalización de una empresa	
7.7 PERMISOS ESPECIALES	51
8. ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO	52
8.1 COSTOS Y GASTOS	52
8.2 PROYECCIÓN DE VENTAS	53
8.3 PUNTO DE EQUILIBRIO	54
8.4 INVERSIONES	55
8.5 DEPRECIACIÓN A AMORTIZACIONES	56
8.6 FLUJOS DE CAJA	57
8.7 CUADRO DE DEUDA Y AMORTIZACIÓN	58
8.8 FLUJO DE CAJA FINANCIERO	59
8.9 INDICADORES DE EVALUACIÓN	60



1. GUÍA PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIO

1.1 ¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIO?

Es un instrumento que te ayudará a organizar las ideas y detallar qué deseas hacer y qué necesitas para desarrollar e implementar tu idea de negocio. También te puede ayudar a realizar mejoras en la empresa que ya tengas.

Además es un documento imprescindible de consulta para potenciales inversionistas y para el propio emprendedor que se basan en él para evaluar y decidir la factibilidad de inversión.¹

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

Esta sección describe la situación actual del negocio en un análisis de macro y micro entorno. Dentro del macro entorno utilizamos la herramienta Análisis PEST y para el micro entorno la herramienta Análisis FODA.

2.1.1 ANALISIS PEST

El análisis "PEST" es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio.

"PEST" está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

Muchos factores macro son específicos de un país, región, ciudad o sector, por lo tanto un análisis PEST tendrá que llevarse a cabo específicamente para la organización en cuestión con la debida agregación.

A continuación se muestra una matriz ejemplo con elementos que podrían ser considerados en cada factor:

¹ Manual del Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo, ¿Cómo elaborar mi plan de negocio? ¡atrévete y salta!- Programa Mi Empresa 2005



MATRIZ N° 01
ELEMENTOS PEST A CONSIDERAR

POLÍTICOS	ECONÓMICOS	SOCIALES	TECNOLÓGICOS
Normativa y protección medioambiental	Crecimiento económico	Distribución de la renta	Gasto en investigación de la Administración
Políticas fiscales	Tipos de interés y políticas monetarias	Demografía	Prioridad otorgada por la industria a los avances
Normatividad sobre comercio internacional y restricciones a éste	Gasto Público	Movilidad laboral y social	Nuevas invenciones y desarrollo
Legislación sobre cumplimiento de contratos y protección de consumidores	Políticas en materia de Desempleo	Cambios en el estilo de vida	Tasa de transferencia tecnológica
Legislación en materia de empleo	Tributación	Actitudes respecto al trabajo, la carrera profesional y el ocio	Ciclo de vida y velocidad de la obsolescencia tecnológica
Organización y actitud de la Administración	Tipos de cambio	Educación	Uso y costos de la energía
Estabilidad política	Etapas del ciclo empresarial	Sensibilización respecto a salud, bienestar y seguridad	Cambios en Internet y demás

Para realizar el análisis se debe elaborar una lista de factores en cada dimensión.

Para ello, se sugiere el uso de las siguientes guías para analizar cada uno de los factores, donde se encuentran algunas preguntas de ejemplo para realizar el listado y priorización de las mismas.

Para un mayor alcance del análisis PEST puede verificar el ejemplo de la empresa "La casa del helado" en el Anexo 01

2.1.2 ANÁLISIS FODA

Cuando tu empresa ingresa al mercado, necesita saber cómo son sus competidores, cómo trabajan los proveedores de su sector, cuáles son los proveedores más interesantes, a qué empresas ofrecen sus productos o servicios; qué público va a requerir sus bienes o servicios, dónde está ubicado, cuáles son principales necesidades según el rubro del negocio, qué busca, qué expectativas tiene con respecto al bien que ofrece o al servicio que brinda. Es



decir, necesita analizar su ENTORNO EXTERNO: saber contra quién compite, a quién apunta y quiénes pueden proveerle los materiales que requiera para la fabricación del bien que ofrece. Con esta información, podrá determinar sus OPORTUNIDADES y AMENAZAS, en relación a proveedores, competidores y clientes.

No olvides que las oportunidades son los aspectos positivos que se encuentran en tu entorno y que podrás aprovechar en tu negocio. Por ejemplo pocos competidores. En cambio, las amenazas son los factores externos negativos del entorno y que no están bajo el control del emprendedor. Por ejemplo enfrentar muchos competidores.

En base a lo que encuentres del análisis anterior, deberás medir tus fuerzas y flaquezas con respecto a tu organización, a tu equipo de trabajo, a tus recursos y en relación a tus productos y servicios. Tendrás que determinar, por ejemplo, cuáles son tus propuestas de valor, qué te va a diferenciar de tus competidores, qué ofrecerás a tus clientes (en relación con las necesidades, requerimientos y expectativas que has encontrado), cuánto ofrecerás en relación a tu precio (mientras más valor ofrezcas a tus clientes al mismo precio, más te diferenciarás de tus competidores). Es decir, también necesitarás hacer un ANÁLISIS INTERNO que te permita identificar sus principales FORTALEZAS y DEBILIDADES. Recuerda que llamamos fortalezas a aquellos puntos fuertes que están bajo tu control y serán aprovechados en tu empresa; por ejemplo tus conocimientos técnicos o tu personal motivado y especializado. En cambio, tus debilidades son los puntos flacos de la organización, que están bajo tu control como emprendedor, y que pueden superarse. Por ejemplo tecnología obsoleta o mala situación financiera.

Al determinar sus OPORTUNIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS y DEBILIDADES, podrá elaborar su matriz FODA, que es como la radiografía de tu empresa. Ella te ayuda a obtener una mejor comprensión de las opciones estratégicas con las que te enfrentas. (Recuerda que llamamos estrategia al arte de determinar cómo vas a ganar en los negocios.). Ella te ayuda a preguntar, y responder a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cómo aprovecha al máximo tus puntos fuertes?
- ✓ ¿Cómo eludir tus debilidades?
- ✓ ¿Cómo aprovechar al máximo tus oportunidades? y
- ✓ ¿Cómo manejar tus amenazas?

En otras palabras, esta matriz te ofrece un cuadro de la situación de tu empresa, para que en base a lo que encuentres puedas formular objetivos y políticas para el corto plazo y para el mediano y largo plazo.



Fíjate en la siguiente tabla:

MATRIZ N° 02
ANÁLISIS FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
FORTALEZAS 1. 2. 3.	A mayor cantidad de FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES. ESTRATEGIAS OFENSIVAS	A mayor cantidad de FORTALEZAS Y AMENAZAS. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
DEBILIDADES 1. 2. 3.	A mayor cantidad de DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES. ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS	¡CUIDADO! Si tu empresa tiene mayor cantidad de DEBILIDADES Y AMENAZAS ¡Se retira del mercado!

Para un mayor alcance del análisis FODA puede verificar el ejemplo de la empresa "La casa del helado" en el Anexo 02

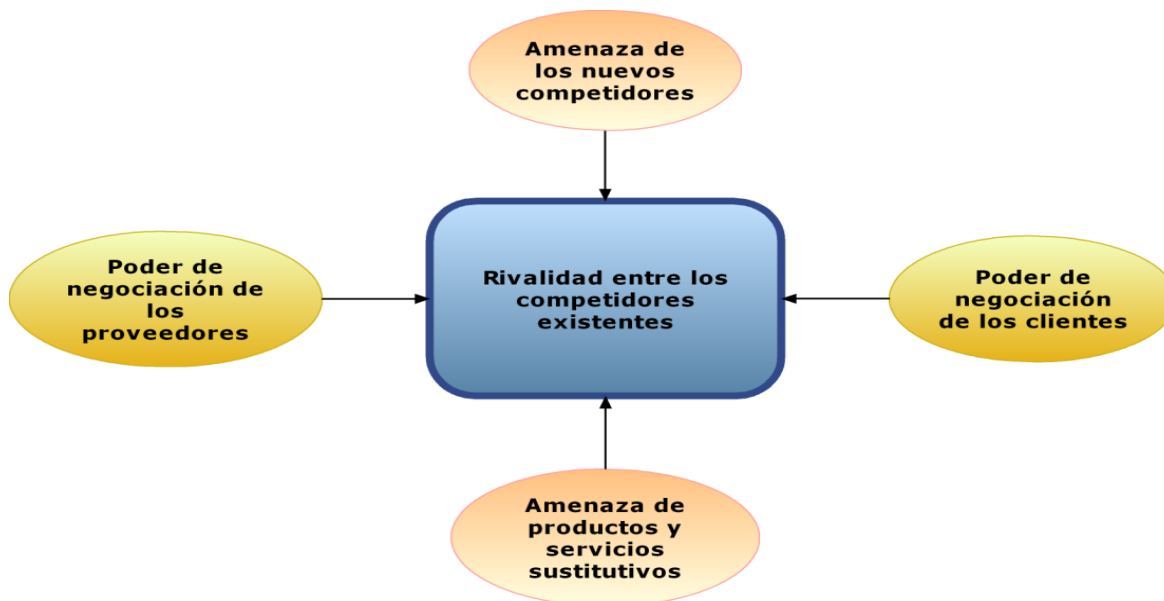
2.1.3 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS PORTER

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

1. Rivalidad entre competidores
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores
3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Poder de negociación de los consumidores



GRÁFICO N° 01 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

1. Rivalidad entre competidores

El análisis de la rivalidad entre competidores hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. Esto nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

2. Amenaza de la entrada de nuevos competidores

El análisis de la amenaza de entrada de nuevos competidores hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto. Esta identificación nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, nos permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.



3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

En análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria. Nos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas

4. Poder de negociación de los proveedores

El análisis del poder de negociación de los proveedores, hace referencia a la capacidad de negociación y nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos. Además el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

5. Poder de negociación de los consumidores

El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

Para un mayor alcance del análisis PORTER puede verificar el ejemplo de la empresa "La casa del helado" en el Anexo 03



2.1.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA²:

El número de competidores en el área del mercado donde se piense establecer, en relación con el mercado potencial, le dará un indicador de la necesidad de una empresa del giro que usted quiere establecer en esa área. Por supuesto que, si las empresas existentes no están proporcionando servicios o productos adecuados, un nuevo competidor habrá de captar una parte sustancial del mercado

Al identificar a los competidores, es importante saber que éstos pueden ser directos o indirectos. Es fácil saber quiénes son sus competidores directos, dado que venden el mismo producto o servicio que usted. Para identificarlos basta con consultar la sección amarilla, recorrer el área en la cual se pretende establecer, consultar los periódicos locales, etcétera. Por otro lado, los competidores indirectos son los que venden productos o servicios a su mercado aunque no exactamente lo mismo.

Los competidores pueden ser empresas o del sector que producen productos o servicio similares.

Por ejemplo: Diferentes marcas de helados en el sector de helados

También podrían ser empresas en sectores rivales, las cuales elaboran productos u ofrecen servicios que caen en otra categoría del sector, pero que, a su vez, resuelven el mismo problema del consumidor.

Por ejemplo: Si la necesidad que se está atendiendo es encontrar un producto para calmar la sed, entonces un helado, una gaseosa o agua podrían ser soluciones competitivas.

Entonces, puedes tener competidores directos o indirectos (sustitutos). Ahora, veamos cuáles son los pasos que debes seguir para analizar a la competencia.

² Harvard Business Press. *Crear un plan de negocios. Editorial Impact Media Comercial S.A. Boston, Massachusetts. Año 2009*



GRÁFICO N° 02

PASOS PARA REALIZAR EL ANALISIS DE LA COMPETENCIA³

1. Determinar nuestras necesidades u objetivos de estudio

- Analizar puntos débiles de competidores.
- Conocer principales estrategias de la competencia.

2. Identificar la información que necesitaremos recolectar

- Recolectar información referente a procesos, logística, capacitación de fabricación, capacidad abastecimiento, etc.
- Recolectar información sobre productos o servicios, canales de distribución, medios publicitarios, precios, puntos de venta, etc.

3. Determinar fuentes de información y técnicas o métodos para recolectarla

- Visitar locales de la competencia, comprar sus productos, etc. para analizarlos.
- Hacer pequeñas encuestas, interrogando a personas que hayan probado los productos o servicios y/o visitado el local de la competencia, personas que hayan trabajado en sus empresas.

4. Recolectar y analizar la información

- Luego de determinar la información que se necesitara, las fuentes de donde se conseguirán y los métodos que se usarán para obtenerla, pasar a recolectar y posterior a ello sacar conclusiones.

5. Tomar decisiones y diseñar estrategias

- Ejemplo, si uno de los puntos débiles de la competencia es la impuntualidad, podemos optar por optimizar nuestros procesos y así tener la puntualidad como una fortaleza nuestra.
- Si su estrategia de hacer publicidad en Internet es la que mayores beneficios les brinda, se puede tomar como referencia dicha estrategia para generar nuevas estrategias.

³ Unidad de Posgrado – Facultad de Ingeniería Industrial – Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Materiales de Capacitación: Programa Formación de Emprendedores - 2012



2.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA:

Ya hemos visto que la demanda es la cantidad de productos o servicios que las personas están dispuestas a comprar o adquirir. Para determinarla debemos reconocer el mercado potencial, los posibles compradores, las necesidades y gustos de estos, en que se fijan más el cliente si en el precio o en la calidad.

2.2.1 Investigación de Mercados

La investigación de mercado consta de los siguientes pasos:

A. Recopilación de fuentes primarias: Es información que satisfaga las dudas no resueltas sobre lo que necesitas para poner en marcha tu negocio, por lo que es necesario planear una búsqueda de datos de primera fuente.

Se puede emplear los siguientes métodos de recopilación de datos:

- a) **La observación:** consiste en recopilar datos a partir de la observación del comportamiento de la gente en determinadas situaciones y el accionar de la competencia.
- b) **Encuesta:** Es el método más conocido y adecuado para obtener información descriptiva. Preguntando directamente a los consumidores se pueden hablar de datos relativos a sus preferencias, opiniones, satisfacción, comportamientos, etc.
- c) **Grupos Focales:** es una técnica de entrevista dirigida a grupos pequeños con características similares. Dirige la reunión un moderador y la información se registra observando en sala a través de video o grabación.
- d) **Entrevistas o profundidad:** Es una entrevista individual cara a cara, siendo recomendable un tiempo de duración de dos horas en promedio.

B. Recopilación de Fuentes Secundarias: Consiste en buscar datos de información estadística y estudios sobre diversos temas económicos, sociales, culturales, legales, tecnológicos, que pueden influir en tu idea de negocio.

Puedes buscar información en las diferentes instituciones como:

- a) Cámaras de comercio
- b) Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)
- c) Instituciones gubernamentales (Ministerio de Trabajo, Ministerio de Producción, Ministerio de Agricultura, etc.)
- d) Universidades



- e) Ong's
- f) Entre otros.

2.2.2 Definición del segmento de mercado⁴

Justamente, llamamos segmentación del mercado a la acción de dividir el mercado en grupos de compradores diferenciados y significativos. O sea que es un grupo homogéneo de consumidores. Para este estudio, podemos hacer uso de fuentes secundarias, es decir, podemos buscar datos, información estadística y estudios sobre diversos temas económicos, sociales, culturales, legales, tecnológicos. Hay muchas instituciones que hacen estudios sobre diversos temas relacionados con hábitos de compra, poder adquisitivo, sectores con mayor índice de compra por rubros, etc. Por ejemplo, podemos citar: Cámara de Comercio, Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Instituciones Gubernamentales (Ministerio de Trabajo, Ministerio de la Producción, Ministerio de Agricultura, etc.). Universidades, entre otros.

Recuerda que tú no vas a estudiar a toda la gente en su totalidad. Tienes que seleccionarla de acuerdo a algunos criterios básicos, como son los criterios geográficos, demográficos o psicográficos. Por ejemplo, si estás pensando en una tienda de ropa para bebés en la ciudad de Huancayo, tendrás que analizar el clima de la ciudad de Huancayo (que está ubicada en la región central, en el departamento de Junín). A su vez, tendrás que analizar cómo se incrementa la población anualmente (densidad poblacional), cual es el porcentaje de niños y niñas que nacen anualmente, con qué tamaño.

Cuando tú vas analizando la demanda en relación con criterios que te interesan, en relación al sector donde se orienta tu empresa, estás aplicando criterios de segmentación. Veamos cómo se clasifican estos criterios:

⁴ Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – **MANUAL: ¿CÓMO ELABORAR MI PLAN DE NEGOCIO? ¡ATRÉVETE Y SALTA!** – Programa Mi Empresa. Año 2005.



A. Algunos criterios de segmentación

a. Geográficos

Región

Tamaño

Ciudad

Densidad

Clima

b. Demográficas

Edad

Sexo

Tamaño Familia

Ciclo Familia

Ingresos

Ocupación

Educación

Religión

Raza

Nacionalidad

c. Psicográficas

Clase Social

Estilo de Vida

Personalidad



d. Comportamiento hacia el producto

Ocasión de compra
Beneficios buscados
Status Usuario
Frecuencia de uso
Lealtad
Disposición para el uso
Sensibilidad al Marketing

2.2.3 Cálculo de la muestra

Es un dato importante a considerar, pues será a este grupo a quien realizarás las encuestas, te brindarán la información necesaria sobre tu idea de negocio. El número de encuestas dependerá del tamaño de la población a la que pienses introducir tu producto o servicio.

Existen dos maneras de hallar la muestra:

A. La Población Finita: Para el cálculo de tamaño de muestra cuando el universo es finito, es decir contable y primero debe conocer "N", para eso deben revisar los datos estadísticos. Si la población es finita, es decir conocemos el total de la población y debemos determinar nuestra muestra para la aplicación de las encuestas la fórmula sería: Para hallar la muestra, utilizamos la fórmula de población infinita que a continuación les presentamos:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

- N = Total de la población
- Z_{α} = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 - p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en su investigación use un 5%).



B. La Población Infinita: Si la población es infinita, es decir no conocemos el total de la población y debemos determinar nuestra muestra para la aplicación de las encuestas la fórmula sería:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{i^2}$$

- n = Tamaño de la población
- Z_{α} = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 - p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- i = error que se prevé cometer si es del 10%, i = 0.1

2.2.4 Elaboración del instrumento

Consiste en recopilar datos que nos ayude en la determinación de nuestro mercado, y demanda. Puedes emplear la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario, que consiste en preguntar directamente a los consumidores sobre datos relativos a sus preferencias, opiniones, frecuencias, satisfacción, comportamientos, etc. Con esta información se puede determinar el número de personas que quieren comprar el producto y cuántos comprarían, así además estimaríamos el mercado potencial. Para realizar la encuesta deberás considerar donde encontraras tus clientes y definir con preguntas sus posibles necesidades.

Debes recordar que tu muestra tiene que estar conformada por personas elegidas al azar, no debes buscar amigos, o familiares porque su respuesta no sería imparcial, tu muestra puede estar formada por una parte de la población donde se encuentren tus clientes potenciales.

2.2.5 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Consiste en recopilar datos que nos ayude en la determinación de nuestro mercado, y demanda. Puedes emplear la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario, que consiste en preguntar directamente a los consumidores sobre datos relativos a sus preferencias, opiniones, frecuencias, satisfacción, comportamientos, etc. Con esta información se puede determinar el número de personas que quieren comprar el producto y cuántos comprarían, así además estimaríamos el mercado potencial. Para realizar la encuesta deberás considerar donde encontraras tus clientes y definir con preguntas sus posibles necesidades.



Debes recordar que tu muestra tiene que estar conformada por personas elegidas al azar, no debes buscar amigos, o familiares porque su respuesta no sería imparcial, tu muestra puede estar formada por una parte de la población donde se encuentren tus clientes potenciales.

Diseño de la encuesta:

Una vez diseñada la encuesta, debes de proceder a recopilar la información, conforme a la idea de negocio que tienes. Y el número de personas a las cuales debes encuestar depende de la muestra que anteriormente se halló.

Luego de realizadas las encuestas, debes ordenar, clasificar y sumar resultados obtenidos. Puedes utilizar hojas de cálculo.

El procesamiento de la información tiene dos partes tal y como lo tiene la encuesta. Se trata de cruzar los datos generales con cada una de las preguntas realizadas

2.2.6 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En esta etapa se debe realizar el análisis o interpretación de la información procesada. De lo que se trata es de analizar la información cruzada y de cuantas persona según características específicas recogidas como datos generales, responden a la pregunta 1 y de qué manera influye con la pregunta realiza y así sucesivamente con las demás preguntas del cuestionario.

Con los datos procesados, podemos conocer con mayor seguridad los gustos y preferencias de los clientes, el tamaño de mercado al cual te dirigirás y si tú idea de negocio puede tener éxito o no.

A. MERCADO POTENCIAL (MP):

El mercado potencial, está formado por todos los posibles consumidores de un producto o servicio determinado. Es decir una población que tiene la necesidad de un producto o servicio y que posee los medios financieros necesarios y podría estar interesada en adquirirlos.

$$MP = NECESIDAD$$

B. MERCADO DISPONIBLE (MD):

El mercado disponible, está integrado por todos los consumidores que tienen una necesidad específica y que cuentan con las características necesarias para consumir el producto.

$$MD= NECESIDAD +INTENCIÓN DE COMPRA$$



$MD = MP \times \text{preguntas de filtro}$

C. MERCADO OBJETIVO (MO):

El mercado objetivo, se define como el conjunto de consumidores que se deriva del mercado disponible, para lo cual se tiene que estimar a cuanto la empresa espera captar del mercado disponible. Es un porcentaje que el emprendedor asigna y este porcentaje podría ser un 10%* como sugerencia.

$$MO = MD \times \%*$$

Para un mayor alcance del análisis de la DEMANDA puede verificar el ejemplo de la empresa "La casa del helado" en el Anexo 04

3 ANÁLISIS DE LA COMERCIALIZACIÓN

3.1 Estrategia de Producto⁵:

Al desarrollar tu idea de negocio, debes evaluar qué tipo de producto o servicio deseas ofrecer y que beneficio brindará a tus clientes. Además es muy importante que ofrezcas algo que te diferencie de tus competidores.

Para definir tu producto, debes responder lo siguiente:

¿Cuál es el producto o servicio que ofrezco?

¿Cuál es su principal atributo o ventaja?

¿Cuántas variedades de producto o servicio voy a ofrecer?

¿Cuáles son las características físicas principales de los productos o servicios que ofrezco? (forma, contenido, envase)

¿Cuáles son las características del servicio post-venta o garantías principales de los productos que ofrezco?

3.2 Estrategia de Precio⁶:

Esta estrategia está referida al valor que tendrá tu producto en el mercado y que pagarán tus clientes. Este precio involucra tanto los costos de producción, distribución y promoción así como las características añadidas que hacen de él algo diferente a los productos de la competencia y que por tanto, le agregan valor.

3.3 Estrategia de Plaza⁷:

⁵ Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo – Perú, Manual: ¿Cómo elaborar mi plan de negocio? ¡atrévete y salta! 2005

⁶ Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo – Perú, Manual: ¿Cómo elaborar mi plan de negocio? ¡atrévete y salta! 2005



Esta estrategia consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se venderán u ofrecerán nuestros productos a los consumidores, así como en determinar la forma en que los productos serán trasladados hacia estos lugares o puntos de venta. Algunas estrategias que podemos aplicar, relacionadas a la plaza o distribución son:

- ✓ Ofrecer nuestros productos vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos, vistas a domicilio.
- ✓ Hacer uso de intermediarios y, de ese modo, lograr una mayor cobertura de nuestros productos, o aumentar nuestros puntos de ventas.
- ✓ Ubicar nuestros productos en todos los puntos de ventas habidos y por haber (estrategia de distribución intensiva).
- ✓ Ubicar nuestros productos solamente en los puntos de ventas que sean convenientes para el tipo de producto que vendemos (estrategia de distribución selectiva).
- ✓ Ubicar nuestros productos solamente en un solo punto de venta que sea exclusivo (estrategia de distribución exclusiva).

3.4 Estrategia de Promoción⁸:

El tener un buen producto o servicio no es una garantía de éxito. Tienes que dar a conocer los beneficios de tus productos o servicios e informar a tu cliente cómo y dónde pueden adquirirlos.

Tener en cuenta:

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS:

- A quién te vas a dirigir.
- Qué producto promocionarás.
- Qué impacto deseas lograr.

DESTINAR UN PRESUPUESTO:

- Costos relacionados a la promoción del producto

⁷ Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo – Perú, Manual: ¿Cómo elaborar mi plan de negocio? ¡atrévete y salta! 2005

⁸ Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo – Perú, Manual: ¿Cómo elaborar mi plan de negocio? ¡atrévete y salta! 2005



Para ello puedes emplear diversos medios:

GRÁFICO N° 03

MEDIOS A PUBLICITAR



Para un mayor alcance del análisis de la **COMERCIALIZACIÓN** puede verificar el ejemplo de la empresa "La casa del helado" en el Anexo 05

4 Ciclo de vida del producto/servicio⁹

El ciclo de vida del producto es un modelo de análisis que permite estudiar la dinámica de los productos o servicios a lo largo de las diferentes etapas que atraviesa. Este modelo es aplicable a los bienes tangibles, servicios, mezclas de productos, marcas e incluso mercados.

Kotler identifica las siguientes etapas en el transcurso de vida de un producto o servicio:

- Introducción: período de crecimiento lento de las ventas a medida que el producto se introduce en el mercado. No hay utilidades en esta etapa debido a los elevados gastos en que se incurre con la introducción del producto.
- Crecimiento: período de rápida aceptación por parte del mercado y considerable mejora en las utilidades.

⁹ P. Kotler y Amstrong – Fundamentos de Marketing



- C. Madurez: período en que se frena el crecimiento de las ventas porque el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se estabilizan bajan debido al aumento de la competencia.
- D. Decrecimiento: período en que las ventas muestran una curva descendente y las utilidades sufren una erosión.

5 VENTAJA COMPETITIVA Y VALOR AGREGADO

1. VENTAJA COMPETITIVA¹⁰

La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa que puede manifestarse de diferentes formas y que la colocan en una situación ventajosa con respecto a sus competidores. Puede derivarse de una buena imagen, de un adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o un precio más reducido en relación con los competidores.

Esta particularidad debe ser diferencial, única, posible de mantener, aplicable a variadas situaciones del mercado y debe ser apreciada por los consumidores o clientes de la empresa.

Veamos algunos ejemplos:

Ejemplo 1: En relación con nuestra familiar empresa de diseño y confección de ropa Deportiva “La favorita”, sus productos cuentan con diseños exclusivos, entrega a domicilio y el uso de las TIC’s para la aprobación del diseño del Producto.

Ejemplo 2: NIKE ofrece campañas de personalización y su diseño al gusto del consumidor de distintos modelos de su material deportivo.

Por otro lado, la ventaja competitiva de APPLE se encuentra en la tecnología con que implementa sus dispositivos así como en su diseño innovador y en el acaparamiento del mercado de tecnología touch o táctil.

5.2 VALOR AGREGADO

Valor agregado o valor añadido, es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio que puede ser tangible, o intangible con el fin de darle un mayor valor comercial; generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores, y que le da al negocio o empresa cierta diferenciación. También es considerado como un beneficio

¹⁰ Unidad de Posgrado – Facultad de Ingeniería Industrial – Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Materiales de Capacitación: Programa Formación de Emprendedores – Año 2012.



adicional que se ofrece, pero que es altamente valorado por el mercado. Y esto es la diferencia, debe ser apreciado por el cliente potencial, algo que realmente resuelva una necesidad o frustración que los competidores no resuelven adecuadamente. Puede ser un producto de mayor calidad del esperado, un descuento extra, o un regalo sorpresa, o lo que se te pueda ocurrir. Son pequeños excesos que van más allá de lo que el cliente espera.

Para un mayor alcance de VENTAJA COMPETITIVA Y VALOR AGREGADO puede verificar el ejemplo de la empresa "La casa del helado" en el Anexo 06

6 ANÁLISIS OPERATIVO

6.1 DISEÑO DEL PRODUCTO O SERVICIO¹¹

Definirá los elementos con los que debe contar la futura empresa para realizar sus actividades de producción o de servicio.

Diseño del producto: Para elaborar un producto o prestar un servicio se requiere definir con claridad y precisión sus características. Cuando se trata de un producto, el diseño se plasma cuando corresponda, en un plano, croquis o diagrama, y en las especificaciones técnicas. Cuando se trata de un servicio se describe la forma en que se prestará el servicio.

El diseño del producto es un prerequisite para la producción. Este diseño se transmite en especificaciones del producto. En estas especificaciones se indican las características que tendrá el producto para proceder a la producción.

6.1.1 Las 03 P's adicionales del servicio:¹²

- A. Personas:** Actores humanos que participan en la "entrega del servicio". Son la Apariencia Física, Actitudes, Destrezas.
- B. Place:** (Evidencia Física): Es el ambiente en el que se entrega el Servicio. Son los Componentes Tangibles.
- C. Proceso:** Procedimientos, mecanismos y flujo de actividades necesarios para prestar el servicio.

Para un mayor alcance del DISEÑO DEL PRODUCTO/SERVICIO puede verificar el ejemplo de la empresa "La casa del helado" en el Anexo 07

¹¹ Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo – Perú, Manual: ¿Cómo elaborar mi plan de negocio? ¡atrévete y salta! 2005

¹² Centro de Desarrollo para Emprendedores y Exportadores - CEDEX



6.2 PROCESO PRODUCTIVO¹³

Para elaborar un producto o brindar un servicio se requiere de una secuencia de transformación que se inicia con el ingreso de la materia prima y continúa con un proceso de transformación para convertir la materia prima y los insumos requeridos en un producto final determinado.

La secuencia de transformación depende del equipamiento, maquinaria, instalaciones y personal que se empleara. A esta secuencia de transformación se denomina "proceso productivo". El proceso productivo está conformado, entonces, por todas las operaciones que se realizan para transformar la materia prima en el producto final, con las características técnicas requeridas por el cliente. Se refiere a las operaciones manuales, diferenciándolas de las operaciones administrativas.




Asimismo, todo proceso productivo tiene que ser representado gráficamente, para lo cual se puede el Diagrama de Operaciones de Proceso – DOP.

DOP, es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, identificándolos mediante símbolos, este diagrama muestra la secuencia cronológica de todas las operaciones del taller, desde la llegada de la materia prima hasta el empaque o arreglo final del producto terminado.

Los símbolos usados son cinco:



GRAFICO N° 04

SIMBOLOGÍA PARA PROCESO PRODUCTIVO

SIMBOLO	REPRESENTA
	<i>OPERACIÓN:</i> Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	<i>INSPECCIÓN:</i> Indica que se verifica la calidad o cantidad de algo.
	<i>DESPLAZAMIENTO O TRANSPORTE:</i> Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.

¹³ Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo – Perú, Manual: ¿Cómo elaborar mi plan de negocio? ¡atrévete y salta! 2005



	DEPOSITO PROVISIONAL O ESPERA: Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	ALMACENAMIENTO PERMANENTE: Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objetivo cualquiera en un almacén.

Para un mayor alcance del PROCESO PRODUCTIVO puede verificar el ejemplo de la empresa "La casa del helado" en el Anexo 08

6.3 DISTRIBUCIÓN DE LOCAL

Es el ordenamiento físico de los elementos de la producción o servicio. Para ello se toma en cuenta sus características y todos aquellos factores que inciden en su funcionamiento, como el flujo de materiales y todos los requerimientos de espacios. Se debe tener en cuenta los espacios necesario para el movimiento de materiales, de trabajadores, almacenamiento y todas las actividades o servicios que se realizan en la empresa.

Para una adecuada distribución debes seguir algunos criterios como:

- A. Funcionalidad: Que las cosas queden donde se puedan trabajar efectivamente.
- B. Economía: Ahorro en distancias recorridas y utilización plena del espacio.
- C. Flujo: Permitir que los procesos se den continuamente y sin tropiezos
- D. Comodidad: Crear espacios suficientes para el bienestar de los trabajadores y el traslado de los materiales.
- E. Buena iluminación: No descuidar este elemento que depende de la labor específica que se realice.
- F. Buena ventilación: En procesos que demanden una corriente de aire, ya que comprenden el uso de gases o altas temperaturas, etc.
- G. Accesos libres: permita el trafico sin tropiezos
- H. Flexibilidad: prever cambios futuros en la producción que demanden un nuevo ordenamiento de la planta.
- I. Seguridad: Considerar normas de seguridad que eviten accidentes a las personas, al equipo, al material, a la infraestructura y al medio ambiente.

Para un mayor alcance de la DISTRIBUCIÓN DEL LOCAL puede verificar el ejemplo de la empresa "La casa del helado" en el Anexo 09

6.4 TAMAÑO DE PLANTA



Incide sobre el nivel de las inversiones y costos que se calculen y, por tanto, sobre la estimación de la rentabilidad que podría generar su implementación. La decisión que se tome al respecto determinará el nivel de operación que posteriormente explicará la estimación de los ingresos por venta. Se define a la escala o nivel de producción que puede alcanzar, es decir, la capacidad de producción a la que se ha decidido operarlo durante un periodo de tiempo.

El tamaño de la planta también está condicionado al tamaño del mercado consumidor, es decir, al número de consumidores o lo que es lo mismo a la demanda insatisfecha. El objetivo de determinar el tamaño de la planta es establecer el nivel de capacidad que satisfaga la demanda del mercado de manera rentable.

6.5 LOCALIZACIÓN

Localización del negocio: Es la ubicación macro del negocio para ello se deberá responder a la pregunta y tener en cuenta las consideraciones.

¿Dónde ubicar su empresa?

- A. Seleccionen el mejor lugar conforme a la necesidad del negocio.
- B. Revisen cual sería el mejor lugar de todas las opciones que podrían tener.
- C. Cuando se cuente con la ubicación del negocio se deberá especificar la dirección exacta y referencias de localización.

Para ello se recomienda utilizar la herramienta de GOOGLE MAPS.

Para un mayor alcance de LOCALIZACIÓN puede verificar el ejemplo de la empresa "La casa del helado" en el Anexo 10

6.5.1 Tipos de localización:

- A. Por sus fuentes de abastecimiento.
- B. Por los mercados, la localización de los clientes o usuarios.
- C. Por la localización de la competencia.
- D. Por la calidad de vida.
- E. Por la mano de obra.
- F. Por los suministros básicos.
- G. Por los medios de transporte.
- H. Por las condiciones climatológicas de la zona.
- I. Por el marco jurídico.
- J. Por los impuestos y los servicios públicos.
- K. Por los terrenos y la construcción.
- L. Por la accesibilidad



6.5.2 Tipos de ubicación:

El área comercial mide el radio de atracción de una localidad sobre los residentes en los alrededores para que realicen sus compras en ella. Cuanto mayor sea el área comercial de una localidad, más público objetivo estará dentro de su alcance y más atractiva será como ubicación de un nuevo comercio.

Nunca se debería optar por una localización sin haber realizado un estudio detallado y profundo de las características de los residentes, entre las que destacan:

- A. La proximidad del mercado y clientes.
- B. La densidad de la población.
- C. La distancia conveniente a las áreas de influencia.
- D. La pirámide de población por edades.
- E. El nivel de renta de los residentes.
- F. El nivel de formación o educación.
- G. La tasa de desempleo.
- H. Dotación de servicios e industrial de la zona.
- I. Las posibilidades de acceso a las materias primas y compradores.
- J. Facilidad para disponer de materias primas u otros recursos (mano de obra cualificada, Universidad, centros de investigación, etc.).
- K. Mano de obra cualificada y posibilidades de subcontratación.
- L. La evaluación de la cercanía de los proveedores, que facilita y reduce los gastos de aprovisionamiento del negocio.
- M. Suministro de agua, luz y teléfono, así como de la infraestructura necesaria para el tipo de empresa que vaya a implantar.
- N. Incentivos a la creación de empresas.
- O. Ayudas económicas e incentivos fiscales.
- P. Calidad de vida.

6.5.3 Tipos de ubicación de establecimientos por zonas

- A. En una zona aislada pero de tránsito peatonal o rodado elevado. Presenta pocos competidores y es apropiado para la venta de productos de compra habitual y de compra impulsiva, ya que se orienta a la comodidad/proximidad al consumidor.
- B. Una zona comercial.
- C. Zonas Céntricas: Gran número de establecimientos que proporcionan una oferta variada tanto en productos como en precios y el tráfico peatonal y



rodado son muy intensos. Sin embargo, los costes por alquiler son muy elevados, es difícil el aparcamiento y resulta complicado el aprovisionamiento.

- D. Zonas periféricas: Son las zonas comerciales alejadas del centro pero situadas en calles importantes. Es similar al distrito centro pero la oferta global es menos variada que en la anterior y el número de establecimientos es también más reducido.
- E. La disposición en hilera: Se trata de la zona comercial, normalmente una calle, en la que coexisten varios establecimientos similares o compatibles. Esta zona puede resultar beneficiosa debido al alto poder de atracción de los clientes pero, del mismo modo, puede resultar perjudicial la existencia de un gran número de competidores.
- F. En un centro comercial. La diferencia con la zona comercial es que se trata de centros comerciales organizados, como los hipermercados, las galerías comerciales, los establecimientos asociados, los parques comerciales, etc.
- G. Características de los locales.
- H. Proximidad del mercado y clientes.
- I. Locales disponibles.
- J. Visibilidad del local, agradable arquitectura y una buena iluminación van a determinar la capacidad de atraer la atención del comercio.
- K. Tráfico peatonal, ya que cuanto más transitada sea la calle donde se encuentra el local más probabilidades que se visite el negocio.
- L. Tráfico rodado, estado de las carreteras, la existencia o no de atascos, si se trata de una calle de sentido único, las distintas vías de acceso, etc.
- M. Número de aparcamientos.
- N. Número de competidores en las cercanías. Debe ser analizado ya que cuantos más competidores haya en una zona, más dura será la competencia y más bajos serán los márgenes.
- O. Número de tiendas no competidoras. Es un factor positivo, ya que cuantas más tiendas haya en los alrededores, más compradores se acercarán aumentando las probabilidades de venta del negocio.
- P. Para que los consumidores puedan comprar, es necesario que puedan desplazarse hasta la tienda por lo que el transporte público es un factor positivo. Deben estudiarse las diferentes posibilidades de acceso al local a disposición de los potenciales clientes (autobús, metro, tren de cercanías, etc.).
- Q. Coste, superficie y estructura del establecimiento, la anchura de la calzada, la anchura de la acera, las condiciones del suelo, si es zona ajardinada, etc.
- R. Coste de acondicionamiento para la puesta en marcha del negocio.
- S. La profesión o profesiones mayoritarias de los habitantes del área.



- T. Infraestructuras y comunicaciones.
- U. Legislación urbanística.

7 ESTUDIO LEGAL, ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO

7.1 VISIÓN, MISIÓN

Según Franco Concha (2000)¹⁴, la visión indica la imagen futura de la empresa, el sueño de la organización, la aspiración máxima a la cual desea llegar. Ella es la meta que espera alcanzar el negocio en un futuro. Responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?

Una Visión debe:

Proyectar a la organización al futuro.

Ser simple, clara y comprensible.

Ser ambiciosa, convincente y realista.

Definir horizonte de tiempo.

Proyectar un alcance geográfico

Ser conocida por todos.

¿Y a qué llamamos MISIÓN?¹⁵: La misión responde a una pregunta fundamental: PARA QUE EXISTE MI EMPRESA. Es lo que la empresa hace y debe hacer. Indica el tipo de producto o servicio para atender las necesidades en un área de

¹⁴ Franco Concha, Pedro. Planes de Negocios: una metodología alternativa. Lima: Universidad del Pacífico, 2000. (Apuntes de Estudio; 34)

¹⁵ Universidad de Posgrado- Facultad de Ingeniería Industrial- Universidad Nacional Mayor de San Marcos. "Materiales de Capacitación - Programa Formación de Emprendedores". 2012 Sede Huancayo.



aplicación y el tipo de acciones estratégicas para alcanzar su visión. Responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?

Una Misión debe tener:

Razón de ser de la empresa

Necesidades a satisfacer

¿Qué productos o servicios ofrece?

¿A quién va dirigido?

¿Cómo va a ofrecer sus productos o servicios?

Para un mayor alcance de la MISIÓN Y VISIÓN DEL NEGOCIO puede verificar el ejemplo de la empresa "La casa del helado" en el Anexo 11.

7.2 ORGANIGRAMA

El organigrama¹⁶ es una herramienta gráfica que permite visualizar las relaciones de supervisión y dependencia que existen dentro de tu negocio, así como también las diferentes líneas de mando y autoridad en la empresa.

La realización de esta herramienta es muy útil por los siguientes motivos:

- ✓ Claridad: describir el rol y las atribuciones de cada uno de los empleados significa evitar equívocos tanto en el presente como en el futuro.
- ✓ Comprensión del sistema-empresa: aunque en una empresa con pocos dependientes muchas funciones se concentran frecuentemente en la figura de una sola persona, describir las diversas áreas de trabajo sirve al empresario para mantener la visión de la organización como un sistema de funciones interrelacionadas. En caso de crecimiento, en efecto, la nueva complejidad de la gestión llevará a descentralizar progresivamente tales funciones, así identificadas en manos de personal calificado.

¹⁶ Borello Antonio, *El Plan de Negocios-De herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo, Mc Graw Hill, 2001.*



Tener
en
cuenta:

En el organigrama deben identificarse las personas fundamentales para el éxito de la organización.



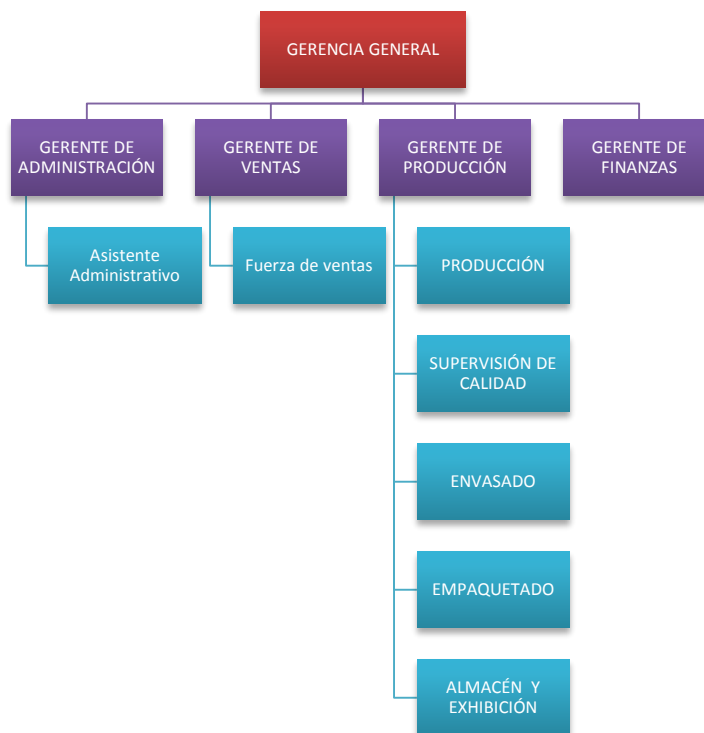
A continuación, veamos con ejemplos los organigramas de una empresa de servicios y de una empresa de producción:

Ejemplo 1: ORGANIGRAMA DE EMPRESA DE SERVICIOS



Fuente: Planes de Negocio – Programa Formación de Emprendedores Vamos Perú 2012

Ejemplo 2: ORGANIGRAMA DE EMPRESA DE PRODUCCIÓN



Fuente: Planes de Negocio – Programa Formación de Emprendedores Vamos Perú 2012

Para un mayor alcance del ORGANIGRAMA puede verificar el ejemplo de la empresa "La casa del helado" en el Anexo 12.



7.3 FORMA SOCIETARIA

7.3.1 Persona Natural

Bajo esta modalidad tú puedes formar una empresa como individuo. Puedes ejercer cualquier actividad económica, ser el conductor de tu negocio, el responsable de su manejo y tener trabajadores a tu cargo. De contar con personal, deberás declararlo en el Programa de Declaración Telemática (PDT) correspondiente.

Ventajas:

- ✓ No requerirás efectuar gastos para la constitución de tu empresa (gastos notariales y registrales, aportes de capital u otros).
- ✓ Podrás acogerte a un régimen tributario bastante sencillo, como es el Nuevo Régimen Único Simplificado (RUS) y, de considerarlo necesario, tendrás la opción de acceder al Régimen del Impuesto a la Renta Especial (RER). Asimismo, podrás optar por el Régimen General a la Renta (RG).

Desventaja:

- ✓ Si incumples las obligaciones asumidas con tus acreedores, tendrías que responder con tu patrimonio personal (propiedades, vehículos y otros bienes).

7.3.2 Persona Jurídica

Se llama así a la organización que puede ser fundada por una o varias personas naturales, o por varias personas jurídicas. Como la persona jurídica no es una persona física, debe ser representada por una o más personas naturales.

Ventajas:

- ✓ Podrás venderle al Estado, que es el mayor comprador del país.
- ✓ No tendrás límites para realizar negocios con otras empresas y competir en el mercado nacional e internacional.
- ✓ Podrás asociarte y/o conformar consorcios empresariales.
- ✓ Tendrás mayores facilidades para acceder a los créditos de las instituciones financieras.
- ✓ Podrás participar en programas de apoyo a la MYPE, promovidos por el Estado.
- ✓ Tu empresa responderá frente a obligaciones con terceros, solo por el monto del capital aportado.
- ✓ Podrás conocer el rendimiento de tus inversiones, a través de la evaluación de sus resultados económicos contables.



- ✓ Podrás ampliar el capital social, incluir nuevos socios estratégicos, o abrir nuevas filiales

Si elijo organizarme de manera individual, operaré bajo la siguiente modalidad:

- ✓ Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)

Si elijo organizarme de forma colectiva o social, puedo adoptar cualquiera de las tres modalidades siguientes:

- ✓ Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)
- ✓ Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.)
- ✓ Sociedad Anónima (S.A.)

En la página siguiente puede ver una tabla comparativa elaborada por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

MODALIDAD	FORMA INDIVIDUAL LEY N° 21621	FORMAS COLECTIVAS O SOCIALES LEY GENERAL DE SOCIEDADES N° 26887		
	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA E.I.R.L.	SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA S.R.L.	SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA S.A.C.	SOCIEDAD ANÓNIMA S.A.
CARACTERÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Es una persona jurídica de derecho privado. • Constituida por la voluntad de una sola persona (voluntad unipersonal). • El capital de la empresa deberá estar íntegramente suscrito y pagado al momento de constituirse la empresa. • La empresa tiene patrimonio propio (conjunto de bienes a su nombre), que es distinto al patrimonio del titular o dueño. • La responsabilidad de la empresa está limitada a su patrimonio. El titular del negocio no 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere de un mínimo de dos socios y no puede exceder de veinte socios. • Los socios tienen preferencia para la adquisición de las aportaciones. • El Capital Social está integrado por las aportaciones de los socios. <p>Al constituirse la sociedad, el capital debe estar pagado en no menos del 25% de cada participación. Asimismo, debe estar depositado en una entidad bancaria o financiera del sistema financiero nacional a nombre de la</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El número de accionistas no puede ser menor de dos y como máximo tendrá 20 accionistas. • Se impone el derecho de adquisición preferente por los socios, salvo que el estatuto disponga lo contrario. • Se constituye por los 	<ul style="list-style-type: none"> • Conformada por un número mínimo de 2 accionistas, no tiene un número máximo de accionistas. • Es la modalidad ordinaria y la más tradicional. • Su nacimiento es voluntario (usualmente surge de la voluntad de los futuros socios). • Como excepción, su



<p>responde personalmente por las obligaciones de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none">• El titular será solidariamente responsable con el gerente de los actos infractorios de la ley practicados por su gerente. Siempre que constenen el libro de actas y no hayan sido anulados.• En los demás casos, la responsabilidad del titular y del gerente será personal.• Las acciones legales contra las infracciones del gerente prescriben a los dos años a partir de la comisión del acto que les dio lugar.• Se constituye para el desarrollo exclusivo de actividades económicas de pequeña empresa.	<p>sociedad.</p> <ul style="list-style-type: none">• La responsabilidad de los socios se encuentra delimitada por el aporte efectuado, es decir, no responden personalmente o con su patrimonio por las deudas u obligaciones de la empresa.• La voluntad de los socios que representen la mayoría del capital social regirá la vida de la sociedad. El estatuto determina la forma y manera como se expresa la voluntad de los socios, pudiendo establecer cualquier medio que garantice su autenticidad.• Es una alternativa típica para empresas familiares.	<p>fundadores al momento de otorgarse la escritura pública que contiene el pacto social y el estatuto, en cuyo caso suscriben íntegramente las acciones.</p> <ul style="list-style-type: none">• El Capital Social está representado o por acciones nominativas y se conforma con los aportes (en bienes y/o en efectivo) de los socios, quienes no responden personalmente por las deudas sociales.• Es una persona jurídica de Responsabilidad Limitada.• No puede inscribir sus acciones en el Registro Público del Mercado de	<p>nacimiento puede ser legal, puesto que hay casos en que la ley impone el modelo de la Sociedad Anónima, no pudiendo optarse por otro (por ejemplo, para la constitución de bancos y sociedades agentes de bolsa).</p> <ul style="list-style-type: none">• Es una sociedad de capitales, con responsabilidad limitada, en la que el Capital Social se encuentra representado por títulos valores negociables.• Posee un mecanismo jurídico propio y dinámico orientado a separar la propiedad de la administración de la sociedad.• Puede inscribir sus acciones en el Registro Público del Mercado de Valores.
---	---	---	---



			<p>Valores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Predomina el elemento personal, dentro de un esquema de sociedad de capitales. • Surge como reemplazo de la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada – S.R.L. • Es la alternativa ideal para empresas familiares. 	
DENOMINACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa adoptará una denominación que le permita individualizarla, seguida de la indicación "Limitada" o acompañada de sus siglas: E.I.R.L. También puede utilizar su nombre abreviado (siglas). Ej. Paz Soldán Pisco Perú E.I.R.L. 	<p>La sociedad adoptará una denominación seguida de la indicación "Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada" o de su abreviatura: S.R.L. También puede utilizar su nombre abreviado. Paz Soldán Pisco Perú S.R.L.</p>	<p>La denominación adoptada debe incluir la indicación "Sociedad Anónima Cerrada" o estar acompañada de su abreviatura: S.A.C. Ej. Paz Soldán Pisco Perú S.A.C</p>	<p>Cuando se trate de sociedades cuyas actividades sólo pueden desarrollarse, de acuerdo con la ley, por sociedades anónimas, el uso de la indicación o de las siglas es facultativo¹. Ej. Paz Soldán Pisco Perú Sociedad Anónima</p>



ÓRGANOS DE LA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none">• El Titular, es el órgano máximo de la empresa que tiene a su cargo la decisión de los bienes y actividades.• La Gerencia, es designada por el titular, tiene a su cargo la administración y representación de la empresa. El titular puede asumir el cargo de gerente, en cuyo caso asumirá las facultades, deberes y responsabilidades de ambos cargos y se le denominará: "Titular - gerente".	<ul style="list-style-type: none">• Junta General de Socios, representa a todos los socios de la empresa. (Es el órgano máximo de la empresa).• Gerente, es el encargado de la administración y representación de la sociedad.• Subgerente, reemplaza al gerente en caso de ausencia.	<ul style="list-style-type: none">• Junta General de Accionistas, es el órgano supremo de la sociedad. Está integrada por el total de socios que conforman la empresa.• Gerente, es la persona en quien recae la representación legal y de gestión de la sociedad. El gerente convoca a la junta de accionistas.• Subgerente, reemplaza al gerente en caso de ausencia.• Directorio, el nombramiento de un directorio por la junta (ver S.A.C.) es facultativo (no es obligatorio).	<ul style="list-style-type: none">• Junta General de Accionistas, es el órgano supremo de la sociedad, está integrado por el total de accionistas. Su actividad se encuentra limitada por el estatuto. Cada acción da derecho a un voto.• Directorio, órgano colegiado de existencia necesaria y obligatoria. Este órgano es elegido por la Junta General de Accionistas, conformada por un mínimo de 3 personas. Los miembros del directorio pueden ser socios.• Gerente, es nombrado por el directorio. Es el representante legal y administrativo de la empresa.• Subgerente, reemplaza al gerente en caso de ausencia.
------------------------------	---	---	--	---



Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – Programa Mi Empresa, “Guía de Constitución y Formalización de Empresas”, Lima 2007

Para un mayor alcance del FORMA SOCIETARIA puede verificar el ejemplo de la empresa “La casa del helado” en el Anexo 13.

7.4 Régimen tributario

Deberás elegir tu régimen tributario según el tipo de empresa que hayas constituido:

7.4.1 Nuevo Régimen Único Simplificado (RUS)

A este régimen tributario pueden acogerse las personas naturales que conducen un negocio unipersonal. Esta modalidad te conviene si tus ventas serán al por menor y directamente al público en general. Es ideal para negocios como bodegas, farmacias, panaderías, peluquerías, restaurantes, un pequeño taller de producción u otros comercios parecidos.

En el nuevo RUS existen 5 categorías para pagar la cuota mensual. Cada contribuyente debe ubicarse en una de ellas y tener en cuenta el límite de sus ingresos brutos y compras mensuales:

Categoría	Ingresos Mensuales	Compras Mensuales	Cuota Mensual
1	S/.5,000	S/.5,000	S/.20
2	8,000	8,000	50
3	13,000	13,000	200
4	20,000	20,000	400
5	30,000	30,000	600

A. Requisitos:

Puedes incorporarte a este régimen en cualquier mes del año, teniendo en cuenta estos requisitos:

- Las actividades deben realizarse en un solo local o sede productiva.



- El monto de tus ventas no debe superar los S/. 360,000 por año, ni tampoco el límite mensual de S/. 30,000 en el transcurso del año.
- El monto de tus compras no deben superar los S/. 360,000 por año, ni tampoco el límite mensual de S/. 30,000 en el transcurso del año.
- El valor de tus activos fijos (maquinarias, muebles, instalaciones, etc.) no debe superar los S/. 70,000, sin considerar inmuebles ni vehículos.

Los comprobantes de pago: En este régimen está prohibida la emisión de facturas, pero es posible solicitar la autorización de impresión de tickets o cintas emitidas por máquinas registradoras. Para ello, deberás inscribir la máquina registradora con el formulario N° 809 de "Máquinas Registradoras" en los centros de Servicios al Contribuyente o dependencias de la SUNAT.

En el caso de que requieras trasladar tus bienes de un lugar a otro, deberás emitir una guía de remitente.

Libros de Contabilidad que se deben llevar:

No estás obligado a llevar libros contables.

7.4.2 Régimen Especial de Renta (RER):

Este es un régimen intermedio entre el Nuevo RUS y el Régimen General, que permite relacionarse en la compra-venta con otras empresas. Bajo esta modalidad se pueden emitir facturas y otros comprobantes de pago con el mismo efecto tributario. El RER está dirigido tanto a las microempresas conducidas por personas naturales como a las que se constituyen como personas jurídicas que realizan actividades de servicios, comercio, industria, producción, manufactura y extracción de recursos naturales (incluidos la crianza de animales y cultivos).

Puedes acogerte a este régimen en cualquier mes del año, pero debes tener presente lo siguiente:

- ✓ Si inicias actividades en el transcurso del año, el acogimiento se realizará con la declaración y el pago oportuno (dentro de la fecha de vencimiento) de la cuota del impuesto a la renta que te corresponda según tu inscripción en el Registro Único del Contribuyente (RUC).
- ✓ Si provienes de otro Régimen Tributario (Régimen General del Impuesto a la Renta o del Nuevo Régimen Único Simplificado – Nuevo RUS), el acogimiento se realizará con la declaración y el pago oportuno (hasta la fecha de vencimiento) de la cuota del impuesto a la renta que te corresponda según el mes en el cual hayas efectuado el cambio a este régimen.
- ✓ Requisitos para acogerte a este régimen:



- Los ingresos netos en el transcurso del año no deben superar los S/. 525,000.
- El valor de los activos fijos afectados a la actividad no debe ser mayor a S/. 126,000. No se consideran vehículos ni inmuebles.
- El monto de las compras relacionadas a la actividad en el transcurso del año no deben superar los S/.525,000
- No pueden trabajar más de diez (10) personas, incluidos los servicios de intermediación laboral y tercerización.

Comprobantes de pago:

En este régimen se pueden emitir los siguientes comprobantes de pago:

- ✓ Facturas.
- ✓ Boletas de venta.
- ✓ Liquidaciones de compra.
- ✓ Tickets o cintas emitidas por máquinas registradoras.
- ✓ Notas de crédito y notas de débito.
- ✓ Guías de remisión (para sustentar el traslado de bienes como remitente).

Libros de Contabilidad:

Las operaciones económicas de tu empresa se registran en los siguientes libros de contabilidad:

- ✓ Registro de Compras.
- ✓ Registro de Ventas.

7.4.3 Régimen General (RG):

Este es un régimen tributario que comprende a las personas naturales y jurídicas que generan rentas de tercera categoría (por ejemplo, utilidades a fin de año).

A este régimen tributario se pueden acoger todo tipo de empresas de cualquier volumen o tamaño. Asimismo, pueden inscribirse las pequeñas empresas conducidas por Personas Naturales o por Personas Jurídicas.

Las MYPE pueden elegir esta opción desde el inicio de sus actividades económicas.

Requisitos:

Si eres un contribuyente que proviene del Nuevo Régimen Único Simplificado (NRUS) o del Régimen Especial del Impuesto a la Renta (RER) puedes trasladarte al Régimen General (RG) en cualquier momento del año. Para ello, debes



presentar la declaración de pago correspondiente al mes en el que te incorporas utilizando el PDT N° 621 o el Formulario N° 119, según corresponda.

Impuestos a pagar:

- ✓ Impuesto a la Renta con pagos mensuales a cuenta del impuesto anual. Si al final resulta que pague más de lo estimado, habrá un saldo a tu favor como contribuyente.
- ✓ 19% por el IGV(incluye el 2% por el IPM – Impuesto de Promoción Municipal). Si hiciste compras vinculadas a tu negocio, el IGV que pague como comprador se deduce del que tienes que pagar como vendedor.
- ✓ En el caso de no tener ingresos, se declara "S/. 0.0".
- ✓ Comprobantes de pago:
- ✓ En este régimen se pueden emitir los siguientes comprobantes de pago:
- ✓ Facturas.
- ✓ Boletas de venta.
- ✓ Liquidaciones de compra.
- ✓ Tickets o cintas emitidas por máquinas registradoras.
- ✓ Documentos complementarios a los comprobantes de pago, tales como:
- ✓ Notas de crédito y notas de débito.
- ✓ Guías de Remisión para sustentar el traslado de mercaderías o Guías de Remisión como transportista, si la actividad que realizas es el transporte de mercaderías.

Libros de Contabilidad que se deben llevar: Las empresas que tengan ingresos brutos anuales menores a las 150 UITs (equivalentes a S/. 540,000, según UIT 2010) deben llevar como mínimo los siguientes libros:

- ✓ Registro de Compras.
- ✓ Registro de Ventas.
- ✓ Libro Diario de Formato Simplificado.

Para un mayor alcance de RÉGIMEN TRIBUTARIO puede verificar el ejemplo de la empresa "La casa del helado" en el Anexo 14.



7.5 Régimen Laboral

7.5.1 Contratación Laboral (Régimen Laboral Especial - Ley MYPE)¹⁷

La sola inscripción en el REMYPE, incorpora los contratos laborales al régimen laboral especial MYPE.

- ✓ No hay un contrato especial para éste régimen laboral.
- ✓ Contratos de naturaleza temporal: Inicio de nueva actividad (3 años), necesidad de mercado (5 años) y reconversión empresarial (2 años).
- ✓ Contratos de naturaleza accidental: Ocasional (6 meses al año), Suplencia (t/s) y Emergencia (t/e).
- ✓ Contratos de obra o servicio específico: Específico, Intermitente y de Temporada.
- ✓ Contratos a plazo indeterminado (escrito o verbal).
- ✓ Contratos con jornada a tiempo parcial.
- ✓ Contratos de personal extranjero, etc.

En el siguiente cuadro se muestra los pagos que se tiene que realizar¹⁸:

INSTITUCIONES LABORALES	MICROEMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	RÉGIMEN LABORAL GENERAL
RMV	RMV S/.750	Igual.	Igual.
Jornada-Horario	8 horas diarias o 48 horas semanales.	Igual.	Igual.
Horas Extras	25% (2 primeras horas) 35% (horas restantes)	Igual.	Igual.
Jornada nocturna	RMV + 35% (no se aplica si es habitual)	RMV + 35% (no se aplica si es habitual)	RMV + 35%
Régimen de Salud	SIS: S/. 15 nuevos soles ESSALUD: 9% de la remuneración	ESSALUD: 9% de la remuneración	ESSALUD: 9% de la remuneración
Régimen Pensionario	No Afiliado: Afiliación opcional. Afiliado: Aportación obligatoria.	No Afiliado: Afiliación obligatoria. Afiliado: Aportación Obligatoria.	No Afiliado: Afiliación obligatoria. Afiliado: Aportación Obligatoria.
Despido injustificado	10 rem. diarias por año. Tope : 90 rem. Diarias (9 años)	20 rem. diarias por año. Tope: 120 rem. diarias (6 años)	1,5 rem. mensual por año. Tope: 12 sueldos (8 años)
Vacaciones	15 días al año.	Igual.	30 días al año.
CTS	No aplica.	1/2 rem. mensual por año Tope: 3 rem. mensuales (6 años)	1 rem. mensual por año Tope: no hay.
Gratificaciones	No aplica.	1/2 rem. en Julio y Diciembre	1 sueldo en Julio y Diciembre
Asignación Familiar	No aplica.	No aplica	10% de la RMV
SCTR	No aplica.	Sí, cuando corresponda.	Igual.
Póliza de vida	No aplica.	A partir de los 4 años.	Igual.
Utilidades	No aplica.	De acuerdo a D. Leg. 892	Igual.

¹⁷ Ministerio de la Producción – Despacho Viceministerial de MYPE e Industria. “Formalización Empresarial...atrévete a crecer”

¹⁸ Fuente: MI EMPRESA-Crecemype Despacho Viceministerial de MYPE e Industria



7.5.2 Régimen Laboral General

La Ley del trabajo aprobada por Decreto Legislativo N° 728, del 27 de marzo de 1997 regula las relaciones entre trabajadores individuales y empleadores. A través de esta norma legal y otras complementarias, se reglamenta el régimen laboral general o común aplicable en el Perú.

7.5.3 Relaciones Laborales entre Trabajadores y Empleadores:

Los empleadores pueden celebrar contratos a plazo fijo o indefinido con los trabajadores.

Los contratos laborales que contengan beneficios distintos a los legales deben ser por escrito con el fin de reflejar los términos y condiciones acordados por las partes que sean diferentes a aquellos establecidos por la ley. Los contratos laborales que sean a plazo fijo deben ser reportados a la Autoridad Administrativa de Trabajo.

Los contratos a plazo fijo pueden ser renovados varias veces pero en términos agregados no pueden superar los cinco años de duración. Los trabajadores contratados a plazo fijo tienen los mismos derechos y beneficios laborales que los trabajadores contratados a plazo indefinido.

El régimen laboral general establece una jornada laboral de ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) horas semanales como máximo.

La remuneración mínima vital para el año 2012 es de S/. 650.00 Nuevos Soles.

El trabajo en sobretiempo se abona con un recargo a convenir, el mismo que no podrá ser inferior al 25% del valor hora-ordinaria (calculado sobre la remuneración ordinaria), para las primeras dos horas, y 35% para las horas restantes.

El trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de veinticuatro horas consecutivas a la semana, así como a descanso en los días festivos reconocidos por la ley. En algunos sectores los empleadores pueden establecer regímenes



laborales alternativos o acumulativos, dependiendo de los requerimientos de producción.

Cuando el trabajador cumple una jornada mayor a cuatro horas diarias, los empleadores están obligados a pagarles una Compensación por Tiempo de Servicios (equivalente a una remuneración mensual por cada año de servicio), en calidad de beneficio social como previsión de las contingencias que origina el cese en el trabajo. Existen reglas específicas para pagar y depositar la CTS.

Los trabajadores tienen derecho a percibir dos gratificaciones legales, en julio y diciembre de cada año, equivalentes a una remuneración mensual en cada oportunidad.

Los trabajadores de empresas que desarrollan actividades generadoras de rentas de tercera categoría y sujetos al régimen de la actividad privada con 20 o más trabajadores, participan en las utilidades de la empresa, según los porcentajes establecidos por la ley.

Los trabajadores tienen derecho a un período vacacional de 30 días calendarios por cada año completo de servicios bajo un mismo empleador, siempre que hayan trabajado al menos cuatro horas por día.

Una vez que el trabajador ha superado el período de prueba, solo puede ser despedido por causa justa establecida en la ley. Los trabajadores que sean despedidos sin causa justa tienen derecho a recibir una indemnización por despido arbitrario, a razón de una remuneración y media ordinaria mensual por cada año completo de servicios, para contrato a plazo indefinido, y de una remuneración y media por cada mes restante hasta el término del contrato en caso de contrato a plazo fijo. En ambos casos, la indemnización no podrá exceder de 12 remuneraciones mensuales.

El plazo de prescripción para que el trabajador reclame sus beneficios laborales es de cuatro años.

Existe una licencia de maternidad equivalente a 90 días. Además existen 13 leyes protectoras de la maternidad y la niñez.



Actualmente la negociación por ramas o por sectores sólo se da en construcción civil.

El trabajador tiene derecho a un seguro de vida, una vez cumplido 4 años de trabajo al servicio del mismo empleador.

Para trabajadores que laboran en un centro de trabajo de alto riesgo, el empleador tiene que proporcionarles el Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo creado por la Ley N° 26790.

Contribuciones del Trabajador y Empleador

Tanto el trabajador como el empleador efectúan diferentes contribuciones para beneficio del primero. Entre dichas contribuciones tenemos:

-Fondo de Pensiones:

Si el trabajador se encuentra bajo el sistema privado de pensiones el empleador debe descontarle de su remuneración mensual una tasa del 12,5% aproximadamente. En caso el trabajador se encuentre bajo el sistema público de pensiones la tasa es del 13%. Para el caso de extranjeros afiliados al sistema privado de pensiones, cuando éstos se van del país pueden solicitar la transferencia al extranjero de los fondos que acumularon durante su permanencia en el país.

Impuesto a la Renta:

Este impuesto se le descuenta al trabajador cada mes, siendo necesario para ello que se realice una proyección de la remuneración anual del trabajador deduciendo la suma de siete UIT para el año 2011 (S/. 25,200) y a la diferencia obtenida se le aplicará las siguientes tasas: (a) si la diferencia es menor o igual a 27 UIT, la tasa es del 15%; (b) si la diferencia es mayor a 27 UIT y menor a 54 UIT, la tasa es del 21%; (c) si la diferencia es mayor a 54 UIT, la tasa es del 30%. Una vez que la tasa sea aplicada a la diferencia, se obtendrá el resultado del impuesto anual que será dividido entre los meses del año.



Seguridad Social (ESSALUD):

Los empleadores están obligados a registrar a sus trabajadores en el sistema nacional de salud, así como a pagar un equivalente al 9% de la remuneración mensual del trabajador.

Sistema Privado de Salud:

Es posible para los trabajadores afiliarse a una Entidad Prestadora de Salud (EPS), la cual es complementaria al servicio prestado por ESSALUD. En este caso, el empleador debe pagar el costo del servicio de la EPS y puede pagar 6,75% de la remuneración mensual a ESSALUD.

7.5.4 Régimen Especial: MYPES

La MYPE (MICRO Y PREQUEÑA EMPRESA) es una unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, que se encuentra regulada en el TUO de la Ley de Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente (Dec. Leg. N° 1086), aprobado por D.S. N° 007-2008-TR, y su Reglamento aprobado por D.S. N° 008-2008-TR. El objetivo de estas normas es de fomentar la formalización y desarrollo de la MYPE, y mejorar las condiciones en materia laboral de los trabajadores, otorgándoles beneficios que sólo serán aplicables a empresas que cumplan las siguientes características:

TIPO DE EMPRESA	TRABAJADORES	VENTAS BRUTAS ANUALES
MICROEMPRESA	De 1 hasta 10.	Hasta el monto máximo de 150 UIT
PEQUEÑA EMPRESA	De 1 hasta 100 UIT.	Desde 150 UIT hasta 1700 UIT



A. Beneficios del Régimen Especial

Si una microempresa se acoge al Régimen Especial debe sujetarse a lo siguiente:

a. **Remuneración:**

El empleado tiene derecho a percibir por lo menos la remuneración mínima vital, que asciende a S/. 650,00 (seiscientos cincuenta y 00/100 nuevos soles).

b. **Descanso vacacional:**

El empleado tiene derecho, como mínimo, a quince (15) días calendario de descanso por cada año completo de servicios.

c. **Jornada de trabajo:**

Es de 8 horas diarias ó 48 semanales.

d. **Descanso semanal y descanso por días feriados:** 24 horas.

e. **Despido injustificado:**

Es equivalente a media (1/2) remuneración por año, con un tope de seis remuneraciones. Las fracciones se abonan por dozavos.

2. Seguro Social (EsSalud):

ESSALUD otorga a los asegurados y beneficiarios prestaciones de prevención, promoción, recuperación, rehabilitación, prestaciones económicas y prestaciones sociales. El beneficio se otorga a los trabajadores de las microempresas y a las personas naturales con negocio, quienes podrán inscribirse en la planilla de su empresa y ser considerados como asegurados regulares, así como extender el beneficio a su cónyuge e hijos. La tasa que paga el empleador o empresa es de 9 por ciento del monto de la remuneración.

3. Régimen Provisional o Sistema de Pensiones:

Este sistema es brindado por la Oficina de Normalización Provisional (ONP) o el Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones (SPP), y sirve para reconocer, otorgar y pagar los derechos pensionarios de los afiliados. La tasa que debe pagar el



empleado a la ONP es de 13 por ciento de su remuneración, y la del SPP fluctúa entre 11 por ciento y 14 por ciento, dependiendo de la AFP que elija el trabajador. Bajo el Régimen Especial el trabajador puede optar por incorporarse o no; si no se incorpora no se efectuará la retención respectiva. Así mismo, se recomienda que la opción de la no incorporación conste en el contrato de trabajo respectivo.

4. Indemnización especial:

En el caso de que un trabajador que goza de los derechos del régimen general sea despedido con la finalidad exclusiva de ser reemplazado por otro dentro del Régimen Especial, tendrá derecho al pago de una indemnización equivalente a dos (2) remuneraciones mensuales por cada año laborado. Las fracciones de año se abonan por dozavos y treintavos, según corresponda. El plazo para interponer cualquier acción judicial caduca a los treinta (30) días de producido el despido.

No se encuentran comprendidos en el Régimen Especial el pago de compensación por tiempo de servicios (CTS), las gratificaciones por Fiestas Patrias y Navidad, la asignación familiar, el pago de utilidades, la póliza de seguro y la sobretasa por trabajo nocturno.

-Otros beneficios para las MYPEs: Las micro y pequeñas empresas se encuentran exoneradas del pago del 70 por ciento de los derechos previstos en el TUPA del MTPE por los trámites que efectúen las MYPEs ante la Autoridad Administrativa de Trabajo; es decir, si el pago de la tasa por la autorización del Libro de Planillas es de 1 por ciento de la UIT por cada 100 hojas, las MYPEs están exoneradas del 70 por ciento. (1% de UIT S/. 3 650) = S/. 36,5; el 70% es S/. 25.55. Consecuentemente, por cada 100 hojas las microempresas sólo cancelarían S/. 10,95).

Para un mayor alcance de RÉGIMEN LABORAL puede verificar el ejemplo de la empresa "La casa del helado" en el Anexo 15.



7.6 Formalización

7.6.1 Proceso de Constitución y Formalización de una Empresa

A continuación se detallan los pasos para la formalización como persona natural y persona jurídica

✓ Persona natural

PASO 1: Búsqueda y reserva de nombre

PASO 2: Inscripción en el RUC – SUNAT

PASO 3: Legalización de libros contables

PASO 4: Impresión de comprobantes de pago – Imprenta autorizada

PASO 5: Acogimiento a la Ley Mype

PASO 6: Contrato de trabajadores Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

PASO 7: Licencia Municipal de Funcionamiento

PASO 8: Autorización y permisos especiales

PASO 9: MI EMPRESA

✓ Persona jurídica

PASO 1: Búsqueda y reserva de nombre

PASO 2: Elaboración de minuta - NOTARIA

PASO 3: Escritura Pública-NOTARIA

PASO 4: Inscripción en Registros Públicos - SUNARP

PASO 5: Inscripción en el RUC - SUNAT

PASO 6: Legalización de libros contables

PASO 7: Impresión de comprobantes de pago – Imprenta Autorizada

PASO 8: Acogimiento a la LEY MYPE

PASO 9: Contrato de trabajadores – Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

PASO 10: Licencia Municipal de Funcionamiento

PASO 11: Autorización y permisos especiales

PASO 12: MI EMPRESA



7.7 Permisos especiales

¿Qué cosas debes proteger de tu negocio?¹⁹

Debes proteger las cosas que han sido de tu creación y que le agregan valor a tu negocio. Tu marca, signos distintivos e inventos son los que te diferencian.

A lo largo de la vida de tu empresa no solo vas acumulando clientes, bienes y dinero. Tu empresa también va acumulando otro tipo de patrimonio, no tan visible, pero tan importante como el resto:

- ✓ Tú marca.
- ✓ Tus signos distintivos.
- ✓ Tus inventos o innovaciones.

Identifica qué es lo que te hace diferente a las demás empresas y ten mucho cuidado con la información que des a tus colaboradores.

Si se trata de una invención que puedes patentar, hazlo. Si se trata de un nombre o signo distintivo creativo, regístralo. Todo aquello que puedas registrar o patentar, guárdalo como un secreto muy preciado. Esa podría ser la esencia de tu diferenciación.

7.7.1 Marca

Sirve para diferenciarte de la competencia, para que tus clientes te reconozcan y para que asocien a esa marca la procedencia, calidad, credibilidad y tu filosofía empresarial. En otras palabras, sirve para vender más. Además, tener una marca bien posicionada le agrega valor a tu empresa. Protégela y cerciórate de que nadie haga mal uso de ella. Al igual que tus máquinas, herramientas y conocimiento, tu marca tiene un valor y eventualmente podrás comercializarla. La marca promueve seguridad para tu cliente, crea prestigio e identidad para tu empresa e incrementa el valor de tu negocio. La marca sirve para crear valor.

¹⁹**PROGRAMA CRECEMYPE– MANUAL: CREACIÓN DE VALOR 2 –Registro de Marcas y Patentes: www.crecemype.pe.**



7.7.2 Patente

Una patente es el título que te otorga el Estado para ejercer el derecho de comercializar una idea nueva, puesta en práctica, para solucionar un problema técnico en cualquier campo de la tecnología. Hay dos tipos de patentes:

- ✓ La patente de invención, protege una idea nueva por un periodo máximo de 20 años.
- ✓ Las patentes de modelo de utilidad, protegen una mejora o diferente funcionamiento, utilización o fabricación del objeto ya inventado y que proporcione alguna utilidad, ventaja o efecto técnico que antes no tenía la invención. Es por un máximo de 10 años.

8 ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

8.1 Costos y Gastos

Costos y gastos son todos los desembolsos necesarios que tiene que realizar una empresa para su funcionamiento.

Los costos y los gastos son diferentes, es decir, una cosa es costo y otra es gasto, entre ellos existe una separación, básicamente los costos siempre están relacionados con producción y los gastos siempre con la administración.

A. Los Costos:

Son los desembolsos y deducciones causados por el proceso de fabricación o por la prestación del servicio, tenemos:

- mano de obra al destajo
- materias primas
- sueldos y salarios del personal de planta
- materiales de consumo o insumos
- mercancías
- fletes
- arrendamiento del local de la planta
- servicios públicos
- depreciación de máquinas y equipos
- daños y reclamos



B. Los Gastos:

- Son los desembolsos y deducciones causados por la administración de la empresa
- Sueldos y salarios del personal administrativo (gerente, secretaria, mensajero).
- vendedores
- arrendamiento oficina
- papelería
- correo y teléfono
- gastos de publicidad
- transporte
- mantenimiento del vehículo
- capacitación
- depreciación de muebles y enseres de oficina



Los **COSTOS** son siempre de **PRODUCCIÓN** y los **GASTOS** son siempre de **ADMINISTRACIÓN**

8.2 Proyección de ventas

La proyección de ventas en unidades te permite planificar el número de unidades que puedes colocar en el mercado en un determinado período de tiempo.

Se obtiene del análisis de mercado realizado, donde ya se hizo una segmentación de mercado que te acerca al número de personas que puedes atender, conocer su frecuencia de consumo además de saber en qué períodos vende más o menos.

Por lo tanto estás en condiciones de realizar una planificación de unidades de producto que podrías vender en un determinado período de tiempo.

Es muy importante que planifiques el número de unidades a vender, ya que con ello:

- ✓ Establecerás una meta a alcanzar del volumen de ventas y determinarás cuales son los periodos de mayor venta
- ✓ Te permitirá justificar la inversión en activo fijo, si son bajos volúmenes de ventas o si son altos.



Tener
en
cuenta:

La idea de la cantidad a vender depende del empresario, pero la proyección de unidades a producir sería un buen punto de apoyo para tal decisión

Para un mayor alcance de PROYECCIÓN DE VENTAS puede verificar el ejemplo de la empresa "La casa del helado" en el Anexo 16.

8.3 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es aquel nivel de producción de bienes donde se igualan los ingresos totales y los costos totales, donde la **Utilidad de operación es igual a cero**.

"Nivel de operaciones donde no tenemos ganancias ni pérdidas"

- Margen de Contribución: Es la diferencia entre el Precio de Venta y el Costo Variable Unitario. Se llama así porque muestra como contribuyen los precios de los productos o servicios a cubrir los costos fijos y generar utilidad, que es la finalidad que persigue toda empresa.

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN = PRECIO VENTA – COSTO VARIABLE UNITARIO

Sabiendo los conceptos anteriores podemos determinar la fórmula para el cálculo del punto de equilibrio, es la siguiente:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Margen de Contribución}} = \text{Cantidades}$$

$$\text{Punto de equilibrio en S/.} = \text{Cantidades} \times \text{Precio de Venta}$$

Para un mayor alcance de PUNTO DE EQUILIBRIO puede verificar el ejemplo de la empresa "La casa del helado" en el Anexo 17.



8.4 Inversiones

Para el caso de un proyecto nuevo, constituyen las asignaciones de dinero para la compra de máquinas, equipos, herramientas, vehículos, compra del local, mobiliario, gastos preoperativos, capital de trabajo y otros, que se utilizan para explotar el negocio.

La inversión inicial total, lo conforman el conjunto de recursos o requerimientos necesarios para poner en marcha el negocio. Su estructura dependerá del tipo de negocio a implementar.

Estos recursos o requerimientos, generalmente están agrupados de la siguiente manera:

A. Activo Fijo: Conocido también como Inversión Fija Tangible, constituido por los recursos que la empresa necesita para producir, vender y ejecutar todas sus operaciones del negocio, pero no se van con producto final. Los Activos Fijos se deprecian de acuerdo a las tablas de la Sunat con excepción de los terrenos.

Los conforman principalmente:

- Maquinarias
- Equipos
- Herramientas
- Terrenos
- Infraestructura
- Muebles y enseres

B. Gastos pre-operativos: Conocido también como Inversión Fija Intangible, lo conforman los recursos que la empresa necesita para la puesta en marcha.

Comprende principalmente:

- Capacitación del empresario y Capacitación del personal.
- Licencia de funcionamiento, Carne sanitario
- Licencia de aviso (paneles, letreros, etc.)



- Gastos de constitución legal.
- Estatutos
- Elaboración de planos
- Registros de marcas y patentes

C. Capital de Trabajo: Es el fondo que se aplica para cumplir con las obligaciones del corto plazo (el día a día del negocio), para atender sin problemas las operaciones del producción.

Comprende:

- Materia prima e insumos
- Mano de obra

También se consideran, los recursos que la empresa necesita para atender operaciones de corto plazo, distintas a la de producción conformado por Administración y Ventas

Comprende: Gastos Administrativo y Gastos de Ventas

El capital de trabajo, se puede estimar de varias maneras o metodologías, que dependerán del tipo de proyecto y de los datos con que se cuente.

Para un mayor alcance de INVERSIONES puede verificar el ejemplo de la empresa "La casa del helado" en el Anexo 18.

8.5 Depreciación a amortizaciones

Depreciación: Es el proceso de asignar a gastos la pérdida de valor de un activo fijo durante toda su vida útil. Si el activo fijo es usado en producción, su depreciación se considera como Costo Indirecto de Fabricación (un CIF). Para calcular la depreciación de un activo fijo, es necesario conocer el costo original del activo y la tasa de depreciación que le corresponde según Sunat.

Amortización: La forma para pasar la Inversión Fija Intangible como Gasto es amortizándola, siendo la tasa usual del 10% anual, según lo normado por Sunat. Se considera como un gasto fijo en el costeo.



Para un mayor alcance de DEPRECIACIÓN puede verificar el ejemplo de la empresa "La casa del helado" en el Anexo 18.

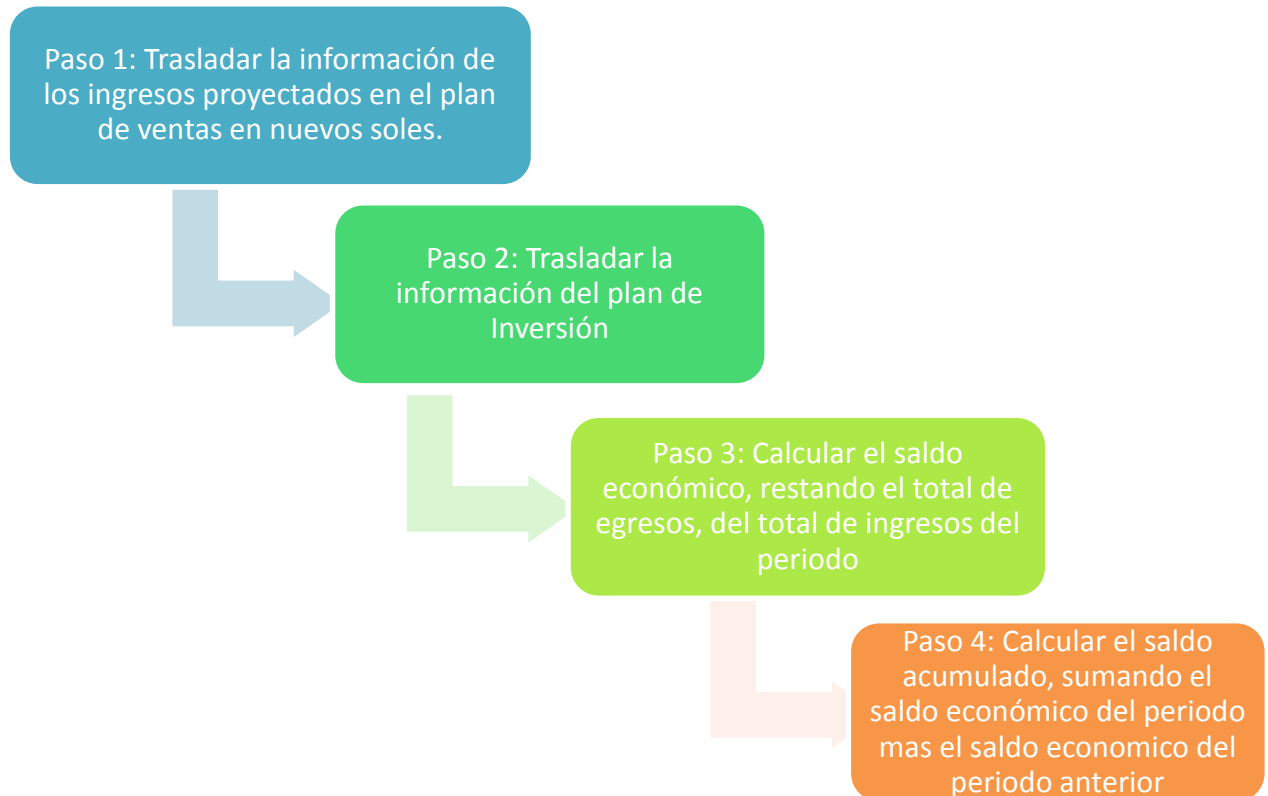
8.6 Flujos de Caja

El Flujo de caja económico, es una herramienta útil para la gestión de la empresa, ayuda a un eficiente manejo de la liquidez del negocio, pues permite prever los egresos y proyectar los ingresos, de manera que se asegure la operatividad de la empresa.

Conceptos básicos que se requieren saber antes de elaborar el Flujo de Caja:

- A. Ingresos: Monto recaudado por las ventas, sea al contado y al crédito. En el caso de las ventas al crédito, su ingreso se registra en el periodo en que el pago se hace efectivo.
- B. Egresos: Corresponden a las salidas de dinero en efectivo, para realizar todas las compras y gastos previstos
- C. Saldo Económico: Es el resultado de restar los egresos de los ingresos, en un periodo determinado.
- D. Saldo Acumulado: Es la suma del saldo económico de un periodo más el saldo económico del periodo anterior.

Para elaborar el Flujo de Caja, se deben seguir los siguientes pasos:



Para un mayor alcance de FLUJO DE CADA puede verificar el ejemplo de la empresa "La casa del helado" en el Anexo 20.

8.7 Cuadro de deuda y amortización

Amortizar significa extinguir gradualmente una deuda o un préstamo a través de pagos periódicos. El objetivo de una tabla de amortización es especificar el detalle de cada uno de los pagos hasta la liquidación total del préstamo.

Es muy probable que alguna vez hayas visto una tabla de amortización, especialmente si te has acercado a una institución bancaria para solicitar un crédito de auto o un crédito hipotecario. Generalmente el asesor del banco te preguntará el monto y la duración deseada del crédito y de inmediato te mostrará una tabla con el desglose de los pagos a realizar.

El asesor no hace los cálculos manualmente en el instante sino que utiliza un sistema computacional desarrollado para ese fin. Nosotros también podemos



automatizar este tipo de tareas al crear una tabla de amortización en Excel y de esa manera conocer fácil y rápidamente la cantidad de pagos a realizar y así como los montos exactos destinados al pago de intereses y al pago de capital.

Para un mayor alcance de AMORIZACIÓN puede verificar el ejemplo de la empresa "La casa del helado" en el Anexo 21.

8.8 Flujo de Caja Financiero

¿Cómo vamos a financiar la inversión inicial requerida?

En primer lugar, se tienen dos alternativas:

1. Aporte Propio: Considerando que el inversionista asuma la totalidad de la inversión inicial, tanto en efectivo y en bienes.
2. Financiamiento: Considerando que una parte la aporte el emprendedor y la otra parte restante será con préstamo de terceros(bancos, cajas, etc)

Si la opción es financiar con préstamos bancarios:

Se tendrá que pagar la deuda de acuerdo a las condiciones de tasas, plazos y modalidad de pago contratada.

Asimismo, es pertinente alinear dicha modalidad de pago, a las posibilidades de generación de liquidez de la nueva empresa; para esto, previamente se tendrá que hacer una exhaustiva evaluación de Flujos de Fondos estimados.

Para calcular la cuota de amortización constante de la deuda, se obtiene de la siguiente fórmula:

$$\text{Cuota} = \text{FRC} \times D$$

Dónde:

FRC= Factor de recupero

D= monto del préstamo

I= Tasa de interés efectiva mensual, TEM

n = es el período de pago del préstamo, en meses

$$\text{FRC} = \frac{i \cdot (1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$$

Para un mayor alcance de FLUJO DE CADA FINANCIERO puede verificar el ejemplo de la empresa "La casa del helado" en el Anexo 22.



8.9 Indicadores de Evaluación

Evaluación Económica

- Mide la rentabilidad del proyecto sin importar la estructura de financiamiento (se asume que todo el capital es "propio").
- Supone que todas las compras y las ventas son al contado riguroso

EL VALOR ACTUAL NETO ECONOMICO (VANE)

VALOR ACTUAL NETO (VAN):

El VAN es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, nos quedaría alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable.

Basta con hallar VAN de un proyecto de inversión para saber si dicho proyecto es viable o no. El VAN también nos permite determinar cuál proyecto es el más rentable entre varias opciones de inversión. Incluso, si alguien nos ofrece comprar nuestro negocio, con este indicador podemos determinar si el precio ofrecido está por encima o por debajo de lo que ganaríamos de no venderlo.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

VAN : Valor Actual Neto

V_t: Representa los flujos de caja en cada periodo t.

I₀: Es el valor desembolso inicial de la inversión

n: Es el número de períodos considerado

El criterio de decisión del VAN para la realización o no de un proyecto dependerá del valor que este obtenga. Los intervalos relevantes que puede tomar este indicador son los siguientes:

VALOR	SIGNIFICADO	DECISIÓN A TOMAR
VAN > 0	El proyecto es rentable y el proyecto da un retorno mayor a la tasa de costo de oportunidad.	El proyecto puede aceptarse



VAN = 0	La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas. Lo que significa que el proyecto me está rindiendo lo mismo que la tasa de costo de oportunidad.	El proyecto es indiferente
VAN < 0	El proyecto no es rentable y el retorno del proyecto no alcanza a cubrir la tasa de costo de oportunidad.	El proyecto debería rechazarse

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR):

Se define como la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero. La TIR muestra al inversionista la tasa de interés máxima a la que puede comprometer préstamos, sin que incurra en futuros fracasos financieros. Para lograr esto se busca aquella tasa que aplicada al Flujo neto de caja hace que el VAN sea igual a cero. Por definición la tasa buscada será aquella que reduce que reduce el VAN de un proyecto a cero.

$$0 = -A + \frac{Q_1}{(1+r)} + \frac{Q_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{Q_n}{(1+r)^n}$$

Siendo:

A: Inversión inicial

Q: Flujos de caja por periodos

r : TIR

El criterio de decisión para la TIR consiste en aceptar un proyecto cuando este tenga una TIR mayor al costo de oportunidad del Capital (COK), es decir cuando la rentabilidad que obtenga el capital en el proyecto sea mayor que la ofrecida por la mejor alternativa. De manera similar al caso del VAN, tenemos tres intervalos relevantes:

VALOR	SIGNIFICADO	DECISIÓN A TOMAR
TIR > COK	Si la tasa interna de retorno es mayor que el costo de oportunidad del capital, el rendimiento sobre el capital que el proyecto genera es superior al mínimo aceptable	El proyecto puede aceptarse



	para la realización de un proyecto.	
TIR = COK	Si la TIR es igual al costo de oportunidad del capital, el rendimiento sobre el capital que el proyecto genera es igual al interés que recibiría al invertir dicho capital en la mejor alternativa.	El proyecto es indiferente
TIR < 0	Si la TIR es menor que el costo de oportunidad del capital, el proyecto se rechaza pues su rendimiento es menor al de la mejor alternativa.	El proyecto debería rechazarse

RELACIÓN BENEFICIO/COSTO (B/C):

La relación entre beneficio y costo muestra la cantidad de dinero actualizado que recibirá el Proyecto por cada unidad monetaria invertida. Se determina dividiendo los ingresos brutos actualizados (beneficios) entre los costos actualizados. Para el cálculo generalmente se emplea la misma tasa aplicada en el VAN.

$$B/C = \frac{\text{Valor actual de beneficios}}{\text{Valor actual de los costos}}$$

Este indicador mide la relación que existe entre los ingresos de un Proyecto y los costos incurridos a lo largo de su vida útil incluyendo la Inversión total.

VALOR	SIGNIFICADO
B/C > 1	El proyecto es rentable, ya que el beneficio es superior al costo.
B/C = 1	Es indiferente realizar el proyecto, porque no hay beneficio ni pérdidas
B/C < 1	el proyecta no es rentable y debe rechazarse

PERÍODO DE RECUPERO (PR):

Es el tiempo en el que el inversionista recupera su inversión inicial



Evaluación Financiera

- Contempla todos los flujos financieros del proyecto, distinguiendo entre capital "propio" y "préstamo".
- Permite determinar la "capacidad financiera" del proyecto.
- Mide la rentabilidad del capital "propio" invertido.

Indicadores VANF y TIRF

- Es el valor actual de un determinado número de flujos de caja financiero futuros que genera el proyecto. Mide el valor del negocio en términos monetarios.
- El VANF, determina la utilidad financiera del inversionista, en las mejores condiciones de rentabilidad al ejecutar su negocio, respecto de cualquier otra alternativa de inversión, tomando en cuenta las modalidades para la obtención y pago de los préstamos otorgados por las entidades financieras.
- El TIRF, es una tasa que indica la rentabilidad promedio del periodo que genera el capital que permanece invertido en el negocio y que parte de la inversión sido financiado con fuentes externas.

Para un mayor alcance de INDICADORES ECONÓMICOS puede verificar el ejemplo de la empresa "La casa del helado" en el Anexo 23.



ANEXOS

CASO DESARROLLADO "LA CASA DEL HELADO"

A continuación se desarrolla un caso a modo de ejemplo de los puntos dados anteriormente.

La casa del helado es un negocio dedicado a la venta de helados personalizados a gusto del cliente con diferentes ingredientes que los clientes pueden escoger.

ANÁLISIS DEL MERCADO

ANEXO N° 01 ANÁLISIS PEST

FACTORES POLÍTICOS:

- ❖ Los impuestos y arbitrios que demanda el Estado. (IMPUESTO A LA RENTA)
- ❖ "Ley de promoción de la inversión privada" dada en noviembre de 1991, a través del D.L.757, esta ley garantiza la inversión privada en todos los sectores de la economía; incluso en aquellos sectores en donde sólo participaba el Estado. Así mismo, se eliminó los controles de precios y se garantizó la igualdad de condiciones de para el Estado y las empresas privadas.
- ❖ El "Régimen de estabilidad legal" a través de los decretos legislativos 662 y 757, se autoriza la ejecución de contratos de estabilidad legal entre inversionistas privados y el Estado. Estos acuerdos garantizan a los inversionistas y a las compañías donde ellos participan, que cualquier cambio en la legislación posterior a los acuerdos y/o contratos firmados con el Estado, no será aplicable a ellos mientras dure la validez del acuerdo de estabilidad legal.

FACTORES ECONÓMICOS:

- ❖ La economía peruana se encuentra en expansión.
- ❖ Huancayo es una ciudad emergente, cuya economía experimenta un crecimiento.



- ❖ Aumento de la capacidad adquisitiva de la población.
- ❖ La política monetaria y el nivel de tasas de interés favorece la demanda y le da capacidad a la empresa para cumplir con sus deudas.

FACTORES SOCIALES

- ❖ Cambios en los hábitos y costumbres debido a la globalización.
- ❖ Clientes en búsqueda de valor agregado y productos personalizados.
- ❖ Los clientes buscan una atención rápida y buen servicio.
- ❖ Número creciente de mujeres que forman parte de la fuerza laboral.
- ❖ La migración de las zonas rurales a las ciudades, genera el aumento en la concentración de consumidores potenciales, tanto para productos como para servicios.

FACTORES TECNOLÓGICOS

- ❖ El auge que viene experimentando internet.
- ❖ El auge de las redes sociales y blogs como una forma de comunicación alternativa.
- ❖ El avance de la informática, que permite tener bases de datos de los clientes.
- ❖ Tecnología que facilita procesos y permite la reducción de costos.



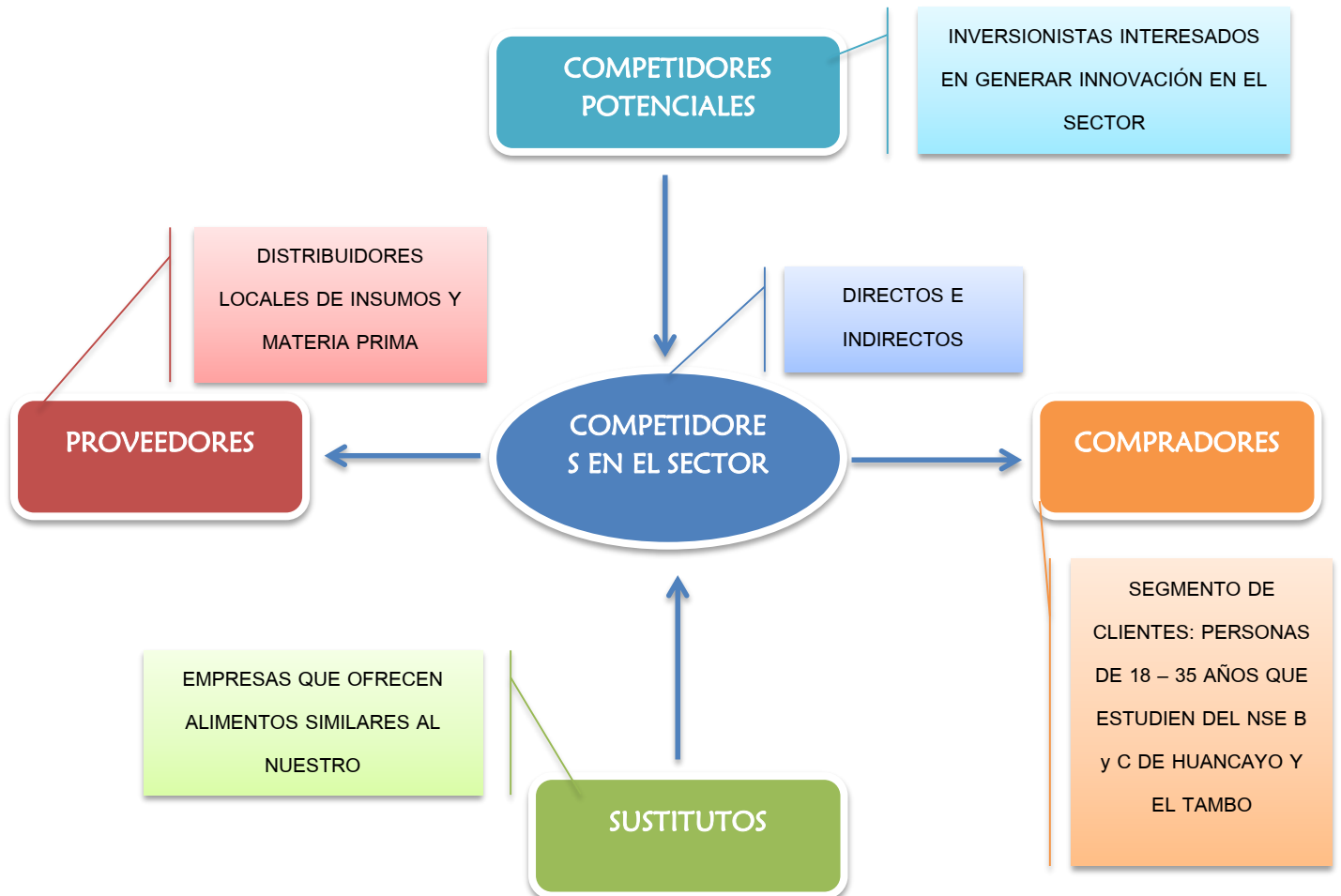
ANEXO N° 02

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Alianzas estratégicas con proveedores- Experiencia de producción- Aplicación de seguimiento post-venta- Capacidad de diversificación del producto- Ubicación estratégica de la empresa- Capacitación constante- Capacidad de producción- Capacidad de innovación y creatividad	<ul style="list-style-type: none">- Dificultad para encontrar un proveedor de lácteos fiable.- No contar con normas de calidad- Poder de negociación- Poca experiencia- Nuevos en el mercado- No se tiene una cartera de clientes
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- Ofrecer servicios complementarios al dado- Proveedores dispuestos a mejores acuerdos- Competidores con productos y servicios deficientes- Acceso a nuevas tecnologías- Apertura de nuevos mercados- Más personas que desean probar productos nuevos e innovadores.	<ul style="list-style-type: none">- Mayor cantidad de empresas competidoras- Mayor requerimiento de marketing en el mercado- Aumento del costo de algunas materias primas e insumos- Competidores aliados- Alternativas de financiamiento con crecientes tasas de interés



ANEXO N° 03
ANÁLISIS PORTER





ANEXO N° 04 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Definición del segmento de mercado

A. Segmentación Geográfica

Departamento	Junín
Provincia	Huancayo
Distrito	Huancayo

B. Segmentación Demográfica

Género	Masculino y femenino
Edad	18 - 35 años
Nivel Socioeconómico	B y C

Cálculo de la muestra

Universo:

CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	VALORES REFERENCIALES
	HUANCAYO
POBLACIÓN POR DISTRITO	116915
EDAD: 18 - 35 AÑOS	34054
NSE B-C	9115
UNIVERSO	9115

Aplicación de la fórmula para hallar la Muestra:

Fórmula:

$$n = \frac{(N \times Z^2 \times P \times (1 - P))}{e^2 \times N - 1 + Z^2 \times P \times (1 - P)}$$



Variables de Fórmula	
N	7115
P	0.8
Q	0.2
Z	1.96
E	5%
n	238

MUESTRA= 239 encuestas a realizar



Elaboración del instrumento para levantar información

MODELO DE ENCUESTA

Saludo: Buenos días/tardes, estamos realizando una investigación sobre helados personalizados, para lo cual su opinión es de vital importancia, por ello le agradecemos responder la siguientes preguntas de manera acertada marcando con un aspa(x)

I. DATOS GENERALES

Nombre:

Edad: a) 18 – 24 () b) 25 – 35 () c) 36 – 45 ()

Género: Femenino () Masculino ()

II. OBJETIVO DE LA ENCUESTA:

Identificar gustos y preferencias que tienen las personas sobre confección de ropa deportiva.

1. ¿Ud. Consume helado?
a) Si () b) No ()
2. Si su respuesta es no, especifique porque:
.....
3. ¿Consumiría helados preparados de acuerdo a gustos si hubiera un establecimiento que los ofrecería?
a) Si () b) No ()
4. De las siguientes variedades de helados ¿Cuál estaría dispuesto a comprar?
a) Helado clasic b) Helados two – con 2 ingredientes c) Helados four – con 4 ingredientes.
5. ¿En compañía de quién acudiría a un establecimiento a consumir helados preparado de acuerdo a sus gustos?
a) Amigos b) Familia c) Pareja d) Solo
6. ¿Qué tamaño de presentación de su helado es el de su preferencia?
a) Pequeño b) Regular c) Grande
7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?
a) Menos de 5.00 b) Entre 5.00 a 10.00 c) Entre 10.00 a 15.00 d) más de 15.00
8. ¿Con qué frecuencia lo consumiría?
a) Semanal b) Quincenal c) Mensual d) Bimestral
9. ¿Cuántos consumiría en una visita a nuestro establecimiento?
a) 1 b) 2 c) 3 d) 4
10. ¿Dónde debería ubicarse el establecimiento de venta de helados preparados de acuerdo a los gustos de cada cliente?
a) Huancayo b) El Tambo c) Chilca
11. ¿Qué ingredientes le gustaría que tenga su helado?
a) Chocochip b) Fudge c) Chantilly d) golosinas e) otros
12. Especifique el nivel de importancia de cada uno de los siguientes aspectos con los que debe contar un establecimiento de ventas de helados
a) Atención rápida b) servicio personalizado c) variedad de productos



Análisis de resultados: estimación y proyección de la demanda

PRODUCTO 1: HELADO CLASICO

HELADO CLASICO						
CUADRO DE DEMANDA PROYECTADA DE "MILKSHAKE CLÁSICO"						
	UNIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PROYECCIÓN PORCENTUAL	%		0.1	0.1	0.1	0.1
MERCADO POTENCIAL	PERSONAS	12115	13327	14659	16125	17738
MERCADO DISPONIBLE	PERSONAS	4311	4742	5216	5738	6312
MERCADO OBJETIVO	PERSONAS	431	474	522	574	631
FRECUENCIA DE CONSUMO ANUAL	VASOS DE MILKSHAKE	12	12	12	12	12
UNIDADES CONSUMIDAS POR VISITA	VASOS DE MILKSHAKE	1	1	1	1	1
UNIDADES ESTIMADAS	VASOS DE MILKSHAKE	5173	5690	6259	6885	7574
VALOR DE VENTA	S/.	5	5	5	5	5
VENTAS ESTIMADAS	S/.	27401	30141	33155	36470	40117



PRODUCTO 2: HELADO TWO

CUADRO DE DEMANDA PROYECTADA DE "HELADO TWO"						
	UNIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PROYECCIÓN PORCENTUAL	%		0.1	0.1	0.1	0.1
MERCADO POTENCIAL	PERSONAS	12115	13327	14660	16126	17739
MERCADO DISPONIBLE	PERSONAS	5723	6296	6925	7618	8380
MERCADO OBJETIVO	PERSONAS	572	630	693	762	838
FRECUENCIA DE CONSUMO ANUAL	VASOS DE MILKSHAKE	12	12	12	12	12
UNIDADES CONSUMIDAS POR VISITA	VASOS DE MILKSHAKE	1	1	1	1	1
UNIDADES ESTIMADAS	VASOS DE MILKSHAKE	6868	7555	8310	9141	10056
VALOR DE VENTA	S/.	7.50	7.50	7.50	7.50	7.50
VENTAS ESTIMADAS	S/.	51536	56692	62363	68599	75461



PRODUCTO 3: HELADO FOUR

CUADRO DE DEMANDA PROYECTADA DE "HELADO FOUR"						
	UNIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PROYECCIÓN PORCENTUAL	%		0.1	0.1	0.1	0.1
MERCADO POTENCIAL	PERSONAS	12115	13327	14660	16126	17739
MERCADO DISPONIBLE	PERSONAS	2081	2289	2518	2770	3047
MERCADO OBJETIVO	PERSONAS	208	229	252	277	305
FRECUENCIA DE CONSUMO ANUAL	VASOS DE MILKSHAKE	12	12	12	12	12
UNIDADES CONSUMIDAS POR VISITA	VASOS DE MILKSHAKE	1	1	1	1	1
UNIDADES ESTIMADAS	VASOS DE MILKSHAKE	2497	2747	3022	3324	3657
VALOR DE VENTA	S/.	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00
VENTAS ESTIMADAS	S/.	22481	24730	27204	29924	32917



ANEXO N° 05 ANÁLISIS DE LA COMERCIALIZACIÓN

Producto

Nuestro producto ofrece una propuesta diferente al consumidor al brindar helados que se adaptan al gusto de cada cliente. Cada helado es único porque el consumidor tiene la posibilidad de elegir los ingredientes adicionales de su preferencia (chocolates, golosinas, chantilly, fudge, grajeas, entre otros). Con esto se busca ofrecer un producto personalizado, diferente y único.



Precio

La lista de precios fue elaborada teniendo como base los resultados de la encuesta concluyente; así como, los costos en los que se va incurrir.

LISTA DE PRECIOS	
COMBINACIÓN	
HELADO CLASSIC	5.30
HELADO TWO	7.50
HELADO FOUR	9.00

Plaza-Distribución

La distribución para el caso de esta empresa son aquellos clientes que visitan en local. Es así que, si los clientes van a visitar físicamente nuestro



local de servicios se ofrece: una buena atención, un ambiente agradable, infraestructura moderna, y los productos de calidad son esenciales para causar una buena impresión en nuestros clientes.

Nuestros helados serán ofrecidos en una zona céntrica de Huancayo. De modo que nuestros posibles clientes nos localicen fácilmente, y tengan un grado de seguridad respecto de la calidad y garantía de nuestros productos.

El canal de distribución que se empleará para nuestro caso será un canal directo (sin intermediarios). Esto se debe a que nuestros productos son personalizados y los clientes deben apersonarse a nuestro establecimiento para para solicitar los helados de su preferencia, estableciéndose así una relación directa entre nosotros (productores) y ellos (clientes).



Promoción

Con la publicidad se busca crear demanda primaria. Para eso, en la etapa introductoria de nuestro producto, se informará sobre la existencia de la empresa. Posteriormente la publicidad será empleada con fines de recordar a nuestros clientes la presencia de nuestra marca.

Los mensajes serán transmitidos a través de los siguientes medios:

✓ **Internet**

Se creará una página web para que los clientes puedan conocer un poco más acerca de nosotros y de nuestros productos.

Se utilizará las redes sociales para interactuar con nuestros clientes, y así generar un marketing interactivo donde la comunicación sea de ida y vuelta. A través de las redes sociales también se buscará generar una comunicación de boca en boca



para llegar a un mayor número de clientes, que reciban descuentos y promociones por recomendarnos.

✓ **Radio**

Se realizarán avisos radiales en Radio Oxígeno y Radio Studio 92, para así lograr un reconocimiento y una recordación de marca.

✓ **Volantes**

Se elaborarán volantes de buena calidad y a colores para comunicar a los consumidores sobre nuestros productos, punto de venta, y precios. Estos volantes serán repartidos en lugares estratégicos.

ANEXO N° 06 VENTAJA COMPETITIVA Y VALOR AGREGADO

La ventaja competitiva que ofrece la empresa se basa en tres principales elementos. El primer elemento se refiere a la calidad del servicio y con esto nos referimos a la atención que se va a brindar además de la calidad de producción y elaboración de los productos a ofrecer para ello es necesario contar con personal dispuesto a contribuir con este elemento es por ello la razón de realizar capacitaciones constantes y la motivación. El segundo elemento es la capacidad de innovación y creatividad ya que actualmente las personas buscan tener experiencias nuevas y no les gusta lo tradicional, es por ello que nuestra principal ventaja competitiva es la capacidad de ofrecer productos nuevos, servicio diferenciado y aplicar la creatividad para ofrecer productos personalizados. En el tercer elemento nos referimos a la capacidad de generar una organización empresarial adecuada con la facultad de generar optimización de recursos, efectividad y productividad.

En cuanto al valor agregado, principalmente nos enfocaremos en los productos personalizados que se van a ofrecer a gusto del cliente y en la calidad de servicio la relación que se va a generar con los clientes para fidelizarlos.



ANEXO N° 7

DISEÑO DEL PRODUCTO




Diseño del producto

PRODUCTO 1: HELADO CLASIC

FICHA TECNICA DE PRODUCTO		
IMAGEN	HELADO CLASIC	
		MATERIA PRIMA E INSUMOS
	Presentación	3 bolas de helado con la decoración respectiva








PRODUCTO 2: HELADO TWO

FICHA TECNICA DE PRODUCTO	
  	MATERIA PRIMA Elección de sabor de helado Leche Vaso descartable Sorbete Servilleta Leche condensada Wafer Cereza
	Agregado El cliente puede elegir dos ingredientes adicionales entre: <ul style="list-style-type: none">- chocolates- golosinas- chantilly- fudge- grageas- otros
	Presentación En vaso descartable 4 bolas de helado con la decoración respectiva

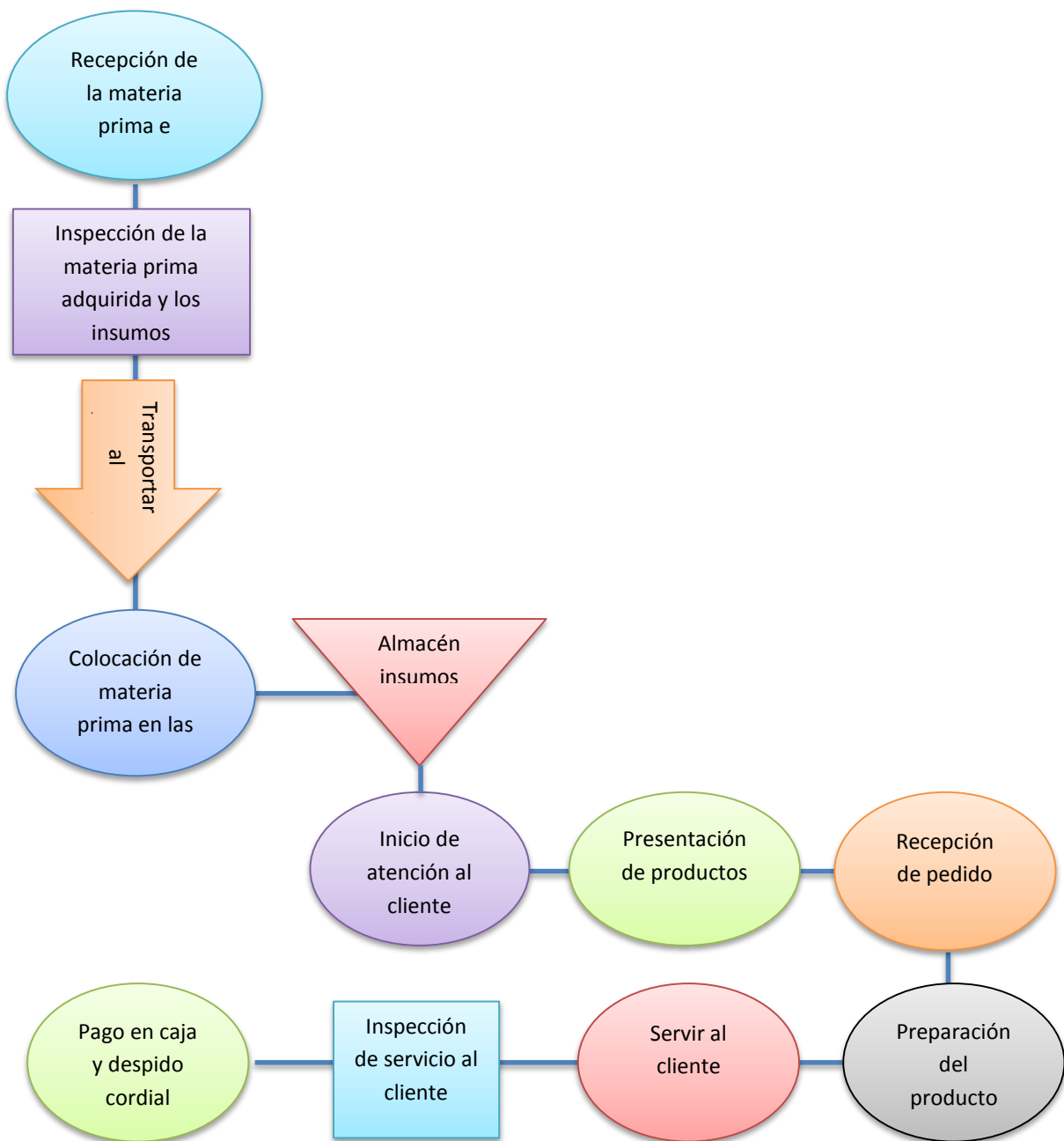


PRODUCTO 3: HELADO FOUR

FICHA TECNICA DE PRODUCTO	
IMAGEN	HELADO FOUR
	MATERIA PRIMA Elección de sabor de helado Leche Vaso descartable Sorbete Servilleta Leche condensada Wafer Cereza
	Agregado El cliente puede elegir cuatro ingredientes adicionales entre: <ul style="list-style-type: none">- chocolates- golosinas- chantilly- fudge- grajeas- otros
	
	Presentación 6 bolas de helado con la decoración respectiva
	

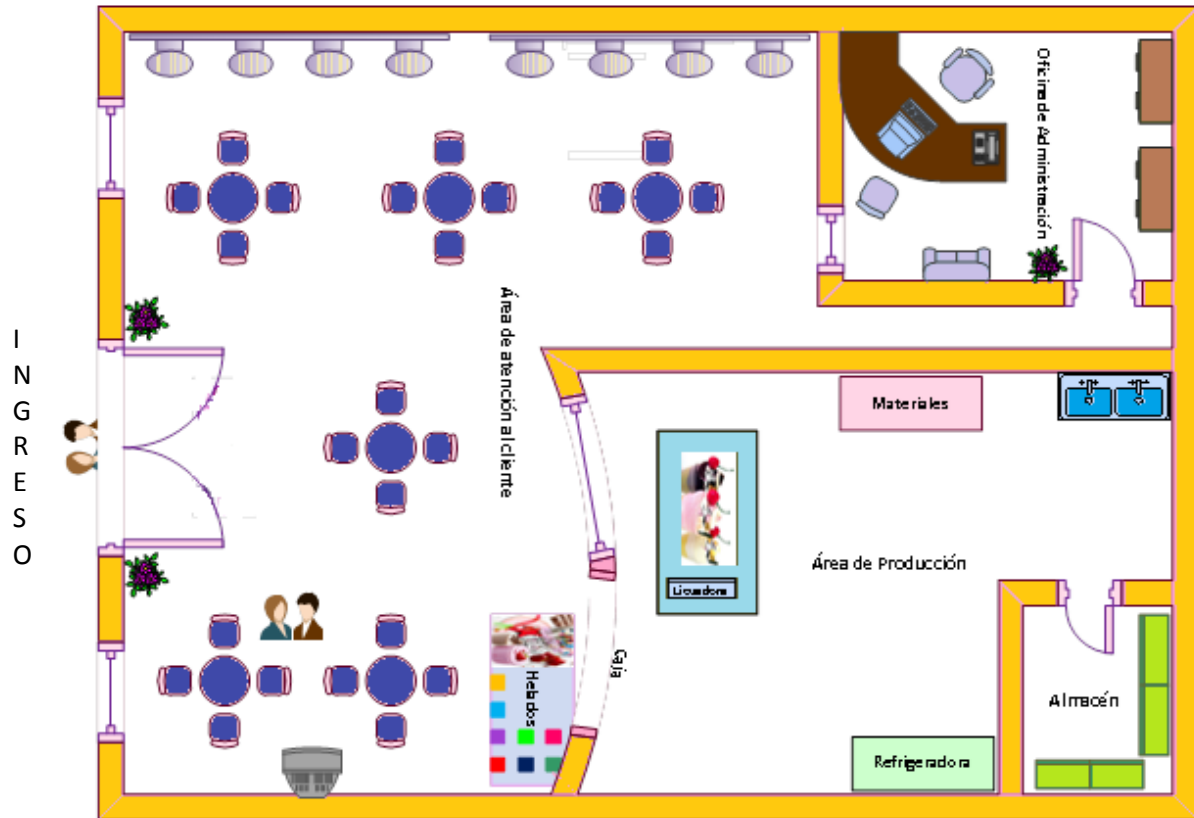


ANEXO N° 08 PROCESO PRODUCTIVO





ANEXO N° 09
DISTRIBUCIÓN DE LOCAL
LA CASA DEL HELADO





ESTUDIO LEGAL, ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO

ANEXO N° 11

VISIÓN, MISIÓN

Visión

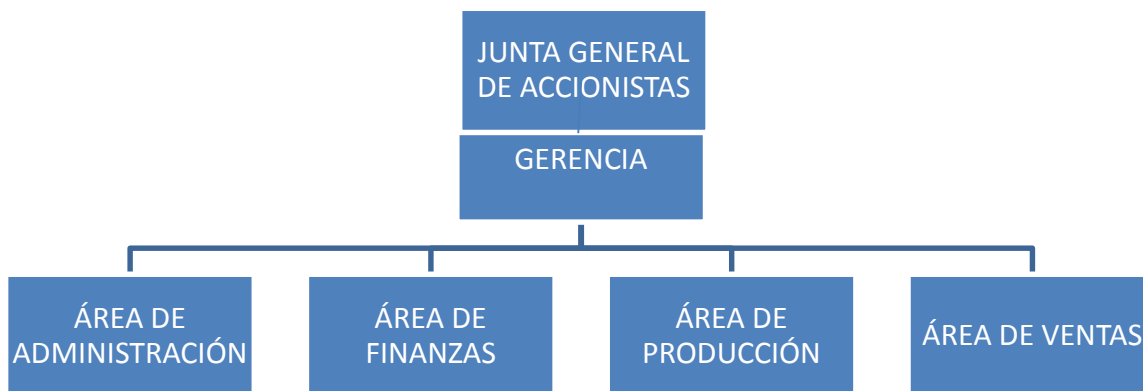
Ser reconocidos como la heladería Líder en la Ciudad de Huancayo por nuestro servicio diferenciado y nuestros productos de calidad al año 2018.

Misión

Somos una organización que busca satisfacer los caprichos de nuestros clientes ofreciéndoles la posibilidad de combinar los ingredientes de su preferencia en cada presentación de helado. Buscando que nuestros clientes reciban calidad y buen servicio.

ANEXO N° 12

ORGANIGRAMA





ANEXO N° 13

FORMA SOCIETARIA

Para elegir la forma societaria que adoptará nuestro proyecto, "CASA DEL HELADO", se tomó en cuenta los tipos de formas societarias que hay en el Perú, para el cual se escogió trabajar con la SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (S.R.L.)

Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada S.R.L	<ul style="list-style-type: none">✓ La Sociedad de Responsabilidad Limitada es la forma societaria alternativa para la organización jurídica de empresas medianas y pequeñas.✓ El número de sus socios está sujeto a un máximo de 20.✓ Las participaciones en que se divide el capital no se pueden incorporar en certificados.✓ La voluntad social puede formarse sin que necesariamente deba haber junta general para ello.✓ La duración puede ser determinada o indeterminada.
---	---

Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)

En la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada el capital está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no pueden ser incorporadas en títulos valores, ni denominarse acciones. Los socios no pueden exceder de 20 y no responden personalmente por las obligaciones sociales.

La sociedad comercial de responsabilidad limitada tiene una denominación, pudiendo utilizar además un nombre abreviado, al que en todo caso debe añadir la indicación sociedad comercial de responsabilidad limitada o la abreviatura S.R.L.



Capital Social

El capital social está integrado por los aportes de los socios. Al constituirse la sociedad, el capital debe estar pagado en no menos del veinticinco por ciento de cada participación, y depositado en entidad bancaria o financiera del sistema financiero nacional a nombre de la sociedad.

Accionistas

La voluntad de los socios que representen la mayoría del capital social regirá la vida de la sociedad. El estatuto determina la manera como se expresa la voluntad de los socios, pudiendo establecer cualquier medio que garantice su autenticidad. Es obligatoria la celebración de una junta general cuando soliciten su realización socios que representen por lo menos la quinta parte del capital social.

Órganos de la Empresa

La junta general de socios representa a todos los socios de la empresa. Por otro lado la gerencia es el órgano encargado de la dirección y administración de la sociedad y es el representante legal de la empresa.

Características:

Las principales características que presenta una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada son las siguientes:

La empresa debe adoptar una denominación seguida por la indicación "Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada" o de su abreviatura "S.R.L." (ejemplo, CASA DEL HELADO S.R.L.).

La responsabilidad de los socios se encuentra limitada por el monto de su aporte, por lo que ordinariamente no responden personalmente con su patrimonio por las deudas u obligaciones de la empresa.

Requiere de un mínimo de 2 socios y éstos no pueden exceder de un número de 20.



El capital social está integrado por las aportaciones de los socios y dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no pueden incorporarse en certificados ni denominarse acciones.

Los socios tienen preferencia para la adquisición de participaciones en caso de que algún socio desee transferirlas a persona extraña a la sociedad.

La voluntad de los socios que representen la mayoría del capital social regirá la vida de la sociedad. Para ello, el estatuto determina la forma y manera como se expresa la voluntad de los socios.

Los órganos de la empresa son:

Junta General de Socios: Representa a todos los socios de la empresa. Es el órgano máximo.

El Gerente: Es el encargado de la administración y representación de la empresa.

Es una buena alternativa para empresas pequeñas o familiares.

Ventajas y Desventajas:

VENTAJAS DE UNA SRL

- No existe un monto mínimo de capital requerido.
- La responsabilidad de los socios está limitada al monto de sus aportaciones.
- Es menos costosa que otras formas de sociedades.

DESVENTAJAS DE UNA SRL

- Los socios que desean transferir sus participaciones necesitan el consentimiento de los demás socios.



ANEXO N° 14 RÉGIMEN TRIBUTARIO

Nuestra empresa se acogerá al Régimen General. Por lo tanto:

IMPUESTOS POR PAGAR ANTE LA SUNAT:

- Impuesto a la Renta.
- Impuesto General a las Ventas.

La tasa del Impuesto a la Renta es de 30% a la utilidad generada al final del ejercicio económico, es decir, al 31 de diciembre de cada año. Se paga en los tres primeros meses del año siguiente, teniendo en consideración que el plazo máximo se encuentra determinado por norma expresa de la SUNAT, de acuerdo con el último dígito del número de RUC que le corresponde a cada contribuyente.

ANEXO N° 15 RÉGIMEN LABORAL

Dada la estructura organizacional de nuestra empresa, la cual cuenta con menos de 10 personas y tiene ingresos anuales proyectados a percibir menores 150 UIT, podemos determinar que nuestra organización se clasifica como una microempresa, tal como se muestra en la siguiente tabla:

TIPO DE EMPRESA	TRABAJADORES	VENTAS BRUTAS ANUALES
MICROEMPRESA	De 1 hasta 10.	Hasta el monto máximo de 150 UIT
PEQUEÑA EMPRESA	De 1 hasta 100.	Desde 150 UIT hasta 1700 UIT

Nuestra empresa, "CASA DEL HELADO S.R.L", se acogerá al Régimen General.



ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

ANEXO N° 16 Proyección de ventas

Proyección Mensual (Primer Año)

En los siguientes cuadros podemos observar la proyección de ventas en unidades y soles por cada producto para cinco años.

En unidades													
Visitas mensuales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
HELADO CLASIC	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431	5,173
HELADO TWO	572	572	572	572	572	572	572	572	572	572	572	572	6,868
HELADO FOUR	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	2,497

En Soles													
Producto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
HELADO CLASIC	2,283	2,283	2,283	2,283	2,283	2,283	2,283	2,283	2,283	2,283	2,283	2,283	27,401
HELADO TWO	4,295	4,295	4,295	4,295	4,295	4,295	4,295	4,295	4,295	4,295	4,295	4,295	51,536
HELADO FOUR	1,873	1,873	1,873	1,873	1,873	1,873	1,873	1,873	1,873	1,873	1,873	1,873	22,481
Totales	8,452	8,452	8,452	8,452	8,452	8,452	8,452	8,452	8,452	8,452	8,452	8,452	101,418

Proyección Mensual (Segundo Año)

En unidades													
Producto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
HELADO CLASIC	474	474	474	474	474	474	474	474	474	474	474	474	5,690
HELADO TWO	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	7,554
HELADO FOUR	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	2,747

En Soles													
Producto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
HELADO CLASIC	2,512	2,512	2,512	2,512	2,512	2,512	2,512	2,512	2,512	2,512	2,512	2,512	30,141
HELADO TWO	4,724	4,724	4,724	4,724	4,724	4,724	4,724	4,724	4,724	4,724	4,724	4,724	56,690
HELADO FOUR	2,061	2,061	2,061	2,061	2,061	2,061	2,061	2,061	2,061	2,061	2,061	2,061	24,729
Totales	9,297	9,297	9,297	9,297	9,297	9,297	9,297	9,297	9,297	9,297	9,297	9,297	111,560



Proyección Mensual (Tercero Año)

En unidades													
Producto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
HELADO CLASIC	522	522	522	522	522	522	522	522	522	522	522	522	6,259
HELADO TWO	692	692	692	692	692	692	692	692	692	692	692	692	8,310
HELADO FOUR	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	3,022

En Soles													
Producto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
HELADO CLASIC	2,763	2,763	2,763	2,763	2,763	2,763	2,763	2,763	2,763	2,763	2,763	2,763	33,155
HELADO TWO	5,197	5,197	5,197	5,197	5,197	5,197	5,197	5,197	5,197	5,197	5,197	5,197	62,359
HELADO FOUR	2,267	2,267	2,267	2,267	2,267	2,267	2,267	2,267	2,267	2,267	2,267	2,267	27,202
Totales	10,226	10,226	10,226	10,226	10,226	10,226	10,226	10,226	10,226	10,226	10,226	10,226	122,716

Proyección Mensual (Cuarto Año)

En unidades													
Producto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
HELADO CLASIC	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	6885
HELADO TWO	762	762	762	762	762	762	762	762	762	762	762	762	9141
HELADO FOUR	277	277	277	277	277	277	277	277	277	277	277	277	3324

En soles													
Producto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
HELADO CLASIC	3,039	3,039	3,039	3,039	3,039	3,039	3,039	3,039	3,039	3,039	3,039	3,039	36,470
HELADO TWO	5,716	5,716	5,716	5,716	5,716	5,716	5,716	5,716	5,716	5,716	5,716	5,716	68,595
HELADO FOUR	2,494	2,494	2,494	2,494	2,494	2,494	2,494	2,494	2,494	2,494	2,494	2,494	29,922
Totales	11,249	11,249	11,249	11,249	11,249	11,249	11,249	11,249	11,249	11,249	11,249	11,249	134,988



Proyección Mensual (Quinto Año)

En unidades													
Producto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
HELADO CLASIC	631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	7574
HELADO TWO	838	838	838	838	838	838	838	838	838	838	838	838	10055
HELADO FOUR	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	3656

En soles													
Producto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
HELADO CLASIC	3,343	3,343	3,343	3,343	3,343	3,343	3,343	3,343	3,343	3,343	3,343	3,343	40,117
HELADO TWO	6,288	6,288	6,288	6,288	6,288	6,288	6,288	6,288	6,288	6,288	6,288	6,288	75,455
HELADO FOUR	2,743	2,743	2,743	2,743	2,743	2,743	2,743	2,743	2,743	2,743	2,743	2,743	32,915
Totales	12,374	12,374	12,374	12,374	12,374	12,374	12,374	12,374	12,374	12,374	12,374	12,374	148,487

Proyección de Ventas Anual del Proyecto

En el siguiente cuadro podemos observar el resumen de la proyección de ventas para los 5 años primero en unidades por cada producto y luego en soles para los 5 años y por cada producto.

En unidades					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
HELADO CLASIC	5173.03067	5690.33	6259	6885	7574
HELADO TWO	6867.64417	7554.41	8310	9141	10055
HELADO FOUR	2497.32515	2747.06	3021.76	3324	3656.3338

En Soles					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
HELADO CLASIC	27,401	30,141	33,155	36,470	40,117
HELADO TWO	51,536	56,690	62,359	68,595	75,455
HELADO FOUR	22,481	24,729	27,202	29,922	32,915
Totales	101,418	111,560	122,716	134,988	148,487



ANEXO N° 17
PUNTO DE EQUILIBRIO

El cuadro a continuación nos indica el punto de equilibrio en unidades y soles por cada producto.

CONCEPTO	HELADO CLASIC	HELADO TWO	HELADO FOUR
Precio de Venta	5.30	7.50	9.00
Costo Variable Unitario	0.80	3.02	4.27
Margen de Contribución	4.50	4.48	4.73
Proporción de Ventas	36%	47%	17%
Costos Fijos 22,607.42	1,511.25	2,006.32	729.57
PUNTO DE EQUILIBRIO UNIDADES	336	448	154
PUNTO DE EQUILIBRIO SOLES (es el Punto de Equilibrio en Unidades. X Precio)	1,779	3,360	1,389



ANEXO N° 18

INVERSIONES

El cuadro a continuación nos indica la inversión inicial que realizará “La casa del helado”, tanto en activos fijos, capital de trabajo y gastos pre operativos.

Inversiones (soles)				
CONCEPTO	U.M.	CANT.	P.UNIT S/.	TOTAL S/.
ACTIVOS FIJOS				9,152.00
I. Maquinaria y equipo				
Computadora	ud	1	1500.00	1500.00
Caja registradora	ud	1	1100.00	1100.00
Licuada	ud	1	399.00	399.00
Refrigeradora	und	1	1300.00	1300.00
Batidora	ud	2	69.00	138.00
Sub total S/.				4,437.00
II. Muebles y enseres				
Escritorio + sillas	ud	1	750.00	750.00
Sillas para clientes	ud	20	65.00	1300.00
Mesa rectangular	ud	8	230.00	1840.00
Sillas p/ colaboradores	ud	5	75.00	375.00
Utensilios	ud	1	450.00	450.00
Sub total S/.				4,715.00
III CAPITAL DE TRABAJO				
Costos variables	mes	1	2,963.34	2,963.34
Costos y gastos fijos	mes	1	4,247.15	4,247.15
Sub total S/.				7,210.48
IV GASTOS PREOPERATIVOS				
Plan de negocio e investigación	ud	1	500.00	500.00
Licencias y constitución de empresa	ud	1	800.00	800.00
Publicidad	ud	1	1000.00	1000.00
Obras civiles (decoración del local, pintura)	m	2	1500.00	1500.00
Sub total S/.				3,800.00
Total Inversiones				20,162.48



ANEXO N° 19 DEPRECIACIÓN A AMORTIZACIONES

El cuadro a continuación nos indica la depreciación de activos y el cuadro de amortizaciones.

DEPRECIACION DE ACTIVOS					
		% Depreciación	Vida Útil años	Depr. Anual	Depr. Mes
ACTIVOS FIJOS					
I. Maquinaria y equipo					
Computadora	1500.00	20%	5	300	25
Caja registradora	1100.00	25%	4	275	23
Licuada	399.00	25%	4	100	8
Refrigeradora	1300.00	25%	4	325	27
Batidora	138.00	25%	4	35	3
II. Muebles y enseres					
Escritorio + sillas	750.00	10%	10	75	6
Sillas para clientes	1300.00	10%	10	130	11
Mesa rectangular	1840.00	10%	10	184	15
Sillas p/ colaboradores	375.00	10%	10	38	3
Utensilios	450.00	10%	10	45	4
		TOTAL	S/.	1505.75	125.48

Amortización	10%	3,800.00	380.00	31.67
			anual	mensual



ANEXO N° 20
FLUJO DE CAJA

El cuadro a continuación nos indica el punto el flujo de caja económico de “La casa del helado”.

FLUJO DE CAJA ECONOMICO DEL PROYECTO							
	PERIODO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIQUIDACION
A. BENEFICIOS							Valor de Rescate
INGRESOS POR VENTAS	-	101,418	111,560	122,716	134,988	148,487	
V.R. Activos Fijos		-	-	-	-	-	
V.R Capital de Trabajo		-	-	-	-	7,210	
TOTAL BENEFICIOS	-	101,418	111,560	122,716	134,988	155,697	
B. COSTOS							
Costos Fijos		49,080	54,177	59,783	65,950	72,733	
Costos Variables		35,560	39,116	43,028	47,330	52,063	-
Impuesto a la Renta (18%) *		1,197	1,316	1,448	1,593	1,752	
Inversiones	-						4,635
Activos Fijos	9,152						
Intangibles	3,800						
Capital de Trabajo	7,210						
TOTAL COSTOS	20,162	85,837	94,609	104,259	114,873	126,549	
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-20,162	15,582	16,951	18,458	20,115	33,783	



ANEXO N° 21

A continuación se muestra el cuadro de deuda y amortización de “La casa del helado”.

CUADRO DE DEUDA Y AMORTIZACIÓN

CRONOGRAMA DE PAGOS

Monto a financiar (o préstamo)	S/.	12,952.00
Tasa de interés mensual	%	2.5%
Periodo de financiamiento	Meses	60
Periodo de gracia	Meses	3
Cuota Fija	S/.	425.81

Amort	Interés	Cuota	Comisión	Portes	Total Pago	Saldo	Fn
						12,952	-12,952
0	320	320	6	4	330	12,952	330
0	320	320	6	4	330	12,952	330
0	320	320	6	4	330	12,952	330
106	320	426	6	4	436	12,846	436
109	317	426	6	4	436	12,737	436
111	314	426	6	4	436	12,626	436
114	312	426	6	4	436	12,512	436
117	309	426	6	4	436	12,395	436
120	306	426	6	4	436	12,275	436
123	303	426	6	4	436	12,152	436
126	300	426	6	4	436	12,027	436
129	297	426	6	4	436	11,898	436
132	294	426	6	4	436	11,766	436
135	290	426	6	4	436	11,630	436
139	287	426	6	4	436	11,492	436
142	284	426	6	4	436	11,350	436
146	280	426	6	4	435	11,204	435
149	277	426	6	4	435	11,055	435
153	273	426	6	4	435	10,902	435
157	269	426	5	4	435	10,745	435
161	265	426	5	4	435	10,585	435
164	261	426	5	4	435	10,420	435
169	257	426	5	4	435	10,252	435
173	253	426	5	4	435	10,079	435
177	249	426	5	4	435	9,902	435
181	244	426	5	4	435	9,721	435



186	240	426	5	4	435	9,535	435
190	235	426	5	4	435	9,344	435
195	231	426	5	4	434	9,149	434
200	226	426	5	4	434	8,949	434
205	221	426	4	4	434	8,745	434
210	216	426	4	4	434	8,535	434
215	211	426	4	4	434	8,320	434
220	205	426	4	4	434	8,099	434
226	200	426	4	4	434	7,873	434
231	194	426	4	4	434	7,642	434
237	189	426	4	4	434	7,405	434
243	183	426	4	4	434	7,162	434
249	177	426	4	4	433	6,913	433
255	171	426	3	4	433	6,658	433
261	164	426	3	4	433	6,396	433
268	158	426	3	4	433	6,128	433
275	151	426	3	4	433	5,854	433
281	145	426	3	4	433	5,572	433
288	138	426	3	4	433	5,284	433
295	130	426	3	4	432	4,989	432
303	123	426	2	4	432	4,686	432
310	116	426	2	4	432	4,376	432
318	108	426	2	4	432	4,058	432
326	100	426	2	4	432	3,733	432
334	92	426	2	4	432	3,399	432
342	84	426	2	4	432	3,057	432
350	75	426	2	4	431	2,707	431
359	67	426	1	4	431	2,348	431
368	58	426	1	4	431	1,980	431
377	49	426	1	4	431	1,603	431
386	40	426	1	4	431	1,217	431
396	30	426	1	4	430	821	430
406	20	426	0	4	430	416	430
416	10	426	0	4	430	0	430



ANEXO N° 22

A continuación se muestra el flujo de caja financiero de "Casa del helado".

FLUJO DE CAJA FINANCIERO

	PERIODO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIQUIDACION
INGRESOS							Valor de Rescate
VENTAS TOTALES		101,418	111,560	122,716	134,988	148,487	
EGRESOS							
INVERSIÓN TOTAL	20,162						13,850
ACTIVO FIJO	9,152						
CAPITAL DE TRABAJO	7,210						
GASTOS PRE-OPERATIVOS	3,800						
RECUPERACION DE CAPITAL DE TRABAJO		-	-			7,210	
COSTOS		84,640	93,293	102,810	113,280	124,797	
COSTOS FIJOS		49,080	54,177	59,783	65,950	72,733	
COSTOS VARIABLES		35,560	39,116	43,028	47,330	52,063	
COSTOS Y GASTOS TOTALES		84,640	93,293	102,810	113,280	124,797	
IMPUESTO A LA RENTA (18%)		1,196.74	1,316.41	1,448.05	1,592.86	1,752.14	
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-20,162	15,582	16,951	18,458	20,115	21,938	
FLUJO DE FINANCIAMIENTO NETO	12,952	3,757	2,730	4,126			-
+ PRÉSTAMOS	12,952						
- AMORTIZACIÓN		-1,054	-1,819	-2,437	-3,266	-4,376	
- INTERESES		-3,737	-1,819	-2,437	-3,723	-4,376	
- GASTOS		-124	-115	-102	-85	-63	
+ ESCUDO FISCAL		1,158	1,022	850	579	239	
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-7,210	11,825	14,221	14,332	20,115	21,938	-



ANEXO N° 23

A continuación se muestran los indicadores de evaluación tanto económicos como financieros.

INDICADORES DE EVALUACIÓN

INDICADORES ECONÓMICOS:

COK ANUAL (%)	28.125%
COK MENSUAL (%)	2.1%
VANE	26,396
TIRE	82.43%

BENEFICIO	289,079.08
COSTO	263930.9
PR	46,559
B/C	1.10

Como podemos observar la "Casa del helado" tiene un VANE de 26, 396.00 nuevos soles lo que indica que el proyecto es viable. Además tiene un TIRE de 82.43% que es mayor al COK ANUAL de 28.125% lo cual indica que el proyecto es rentable.

INDICADORES FINANCIEROS:

WACC ANUAL (%)	25.9%
WACC MENSUAL (%)	1.9%
VANF	33,282
TIRF	178.44%

Como podemos observar la "Casa del helado" tiene un VANF de 33, 282.00 nuevos soles lo que indica que el proyecto es viable. Además tiene un TIRE de 178.44 % que es mayor al WACC ANUAL de 25.9% lo cual indica que el proyecto es rentable.



CONCLUSIONES

- Realizar un plan de negocio, tiene vital importancia. Desde el punto de vista empresarial, una idea por sí sola no tiene ningún valor. Es necesario probarla, saber cuáles son sus oportunidades en el mercado, establecer su viabilidad económica, sus posibilidades y requisitos tecnológicos, su aporte como elemento innovador. Y lo más importante llevarla a cabo.
- Precisamente el plan de negocio pretende ser una herramienta para tener un rumbo intencionalmente definido por el emprendedor, para construir el futuro a través del proceso decisorio. Además, el instrumento apropiado para caracterizar un proyecto de empresa es el plan de negocio, que integra todas las premisas y concepciones que el futuro empresario pretende desarrollar.
- Por último, es responsabilidad del emprendedor hallar la mejor manera de desarrollar y llevar a cabo su plan de negocio y a la vez buscar constantemente la innovación, el cambio y la mejora de este.



RECOMENDACIONES

- Es recomendable que al momento de realizar el plan de negocio, se proceda con la investigación a profundidad a los posibles clientes, competencia, proveedores, y a todos los agentes internos y externos que impliquen una acción directa con nuestro negocio. Ya que así obtendremos conocimiento útil y necesario que es vital para el desarrollo del plan de negocio y a la vez este también nos será de gran ayuda cuando llevemos a cabo nuestro plan de negocio.
- También es recomendable que cuando se realice el análisis económico – financiero se proceda con el mayor cuidado posible, ya que estos indicadores son los primero que revisarán los inversionistas, bancos, socios u otros posibles interesados en el plan de negocio.
- Por último los inversionistas o socios de cualquier empresa no buscan productos, sino más bien oportunidades de negocios. En consecuencia, los planes de negocios deben demostrar la existencia de oportunidades y no ser la descripción de productos o servicios. Es fundamental que usted encuentre la relación entre el producto, el mercado y los recursos disponibles. Un negocio existe en la medida que haya coherencia entre el producto ofrecido, el mercado atraído y los recursos disponibles.



BIBLIOGRAFÍA

BORELLO, Antonio. El Plan de Negocios-De herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo, Mc Graw Hill, 2001.

FASIOLO, Urli. Emprender el Camino – Estrategia, Estructura y Plan de Negocios, Año 2006

FRANCO, Pedro. Planes de Negocios: una metodología alternativa. Lima: Universidad del Pacífico, 2000. (Apuntes de Estudio; 34)

HARVARD BUSINESS PRESS. Crear un plan de negocios, Impact Media Comercial. Boston, Massachusetts (2009).

MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO – Manual: ¿Cómo elaborar mi plan de negocio? ¡Atrévete y salta! – Programa Mi Empresa. Año 2005

PLANES DE NEGOCIO – Programa Formación de Emprendedores Vamos Perú 2012

SÁNCHEZ YÁBAR, Guido. Aprendiendo a emprender. Manual para facilitadores de emprendedurismo .SYSA Inversiones & Finanzas. 2005.

UNIDAD DE POSTGRADO- Facultad de Ingeniería Industrial- Universidad Nacional Mayor de San Marcos. “Materiales de Capacitación – Programa Formación de Emprendedores”. 2012 Sede Huancayo.

VARELA V., Rodrigo (2008) Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la creación de empresas 3era. Edición. Pearson Educación de Colombia,

Páginas Web

Banco Central de Reserva (Publicaciones y estadísticas):
<http://www.bcrp.gob.pe/>

Crece Mype: <http://www.crecemype.pe>. Página recuperada el 17 de abril de 2013

Crece Negocios: <http://www.crecenegocios.com>. Página consultada el 18 de marzo de 2013.

Instituto Nacional de Estadística e Informática: <http://www.inei.gob.pegob.pe>