

manual

Plan de Negocios

para empresas rurales

DER
Desarrollo de Empresas Rurales



manual

Plan de Negocios

para empresas rurales

©FDTA-Valles

Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario de los Valles

Av. Salamanca N-0675,
Edificio Sisteco Piso 1

Piloto : +591 (4) 452 5160
 : +591 (4) 411 5056
eMail : fundaval@fdta-valles.org
Web : <http://www.fdto.valles.org>

Casilla 269

Cochabamba, Bolivia

Con el apoyo de la Asistencia Danesa para el Desarrollo Internacional (DANIDA), en el marco del Apoyo Programático al Sector Agropecuario (APSA II)

Contenido : Alejandro Zegarra S.

Editor : Enzo Pacheco A.

Diseño Gráfico
y diagramación : Fabiola Sandy S.

Fotografías : FDTA - Valles
Programa de Apoyo a Empresas Rurales (PAER)
Desarrollo de Empresas Rurales (DER)

Impresión : Impresiones Virmegraf
Av. Villazón # 4259 (Este)
Tel.: +591 (4) 427 1430 - 427 3838
Fax: +591 (4) 427 0409

Octubre / 2008

Contenido

¿Qué es un Plan de Negocios?

7

¿Qué es un Plan de Negocios?	8
¿Quiénes pueden hacer un Plan de Negocios?	8
¿Qué pasos debes seguir para hacer un Plan de Negocios?	8
¿Qué contiene un Plan de Negocios?	9
Generación de ideas de Negocio	11
La caja de ideas	11
Ejemplo del uso de caja de ideas	12
Estructura del manual	12

Capítulo 1 ¿Qué Quiero Hacer?

17

1 Definición del negocio	19
1.1 Visión	21
1.2 Estrategia	21
1.3 CASO: MACA BOLIVIANA	21

Capítulo 2 ¿Es Posible Hacerlo?

25

2 ¿Es posible hacerlo?	27
2.1 ¿Qué es un mercado y qué debes estudiar de él?	27
2.2 Investigación de los competidores	28
2.3 Investigación de los proveedores	28
2.4 Investigación de los distribuidores	29
2.5 Investigación de los consumidores	29

Capítulo 3 ¿Cómo voy a Producir y Vender?

33

3 ¿Cómo voy a producir y vender?	35
3.1 Plan comercial	35
3.1.1 El precio	35
3.1.2 El producto	36
3.1.3 La publicidad y la promoción	36
3.1.4 La distribución	37
3.1.5 Las proyecciones de ventas	37
3.2 Proceso de producción, programa y costos de producción	38
3.2.1 Proceso de producción	38
3.2.2 Programa de producción	39
3.2.3 Costos de Producción	39

Capítulo 4 ¿Cómo Organizarás tu Negocio?

41

4 ¿Cómo organizarás tu negocio?	43
---------------------------------	----

Capítulo 5 ¿Cuánto dinero Necesitas? y ¿Cuánto dinero Ganarás? 45

5. ¿Cuánto dinero necesitas? y ¿Cuánto dinero ganarás?	47
5.1 ¿Cuánto dinero necesitas para establecer tu negocio?	47
5.2 ¿Cuánto dinero necesitas para poner en marcha tu negocio?	49
5.3 ¿Tienes el dinero suficiente para iniciar tu negocio?	50
5.4 ¿Cuánto dinero ganarás?	52
5.4.1 Pasos para elaborar un flujo de caja	52

Capítulo 6 Estructura Legal de la Empresa 55

6. Estructura legal de la empresa	56
6.1 Empresa Unipersonal	56
6.2 Tipos de sociedades	56
6.2.1 Sociedad Colectiva	56
6.2.2 Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)	56
6.2.3 Sociedad Anónima	57
6.2.4 Sociedad Comanditaria Simple	57
6.2.5 Sociedad Comanditaria por Acciones	57
6.2.6 Sociedad Cooperativa	57

Capítulo 7 Resumen 59

7. Resumen del negocio que quieres emprender	60
--	----

Manual para el uso de la Caja de Herramientas 61

Manual para el uso de la caja de herramientas	62
Inversiones	62
Proyección de ventas	65
Programa de producción	66
Costos directos de producción	66
Mario de obra	67
Gastos generales de administración	68
Servicio de la deuda	69
Capital de trabajo	69
Estimación de ingresos	70
Flujo de caja	70

Glosario 71

Presentación

La FDTA-Valles (Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario de los Valles) es una institución privada de interés público, sin fines político-partidarios, religiosos o de lucro, que goza de autonomía de gestión técnica y administrativa.

Su membresía está compuesta por 27 instituciones activas y dos miembros honorarios que representan a los sectores público, privado, urbano, rural, productivo y de servicios.

La FDTA-Valles fue fundada el 21 de febrero de 2000, obteniendo su Personalidad Jurídica en marzo de ese año mediante Resolución N° 060/2000 de la Prefectura del Departamento de Cochabamba.

Dado su carácter jurídico y sus mecanismos de acción, la FDTA-Valles se ha constituido en una instancia idónea ante entidades públicas y privadas para administrar sus recursos orientados al desarrollo agropecuario en Bolivia. Estas entidades han encontrado en la FDTA-Valles un interlocutor válido, con capacidades probadas de apalancamiento de recursos y de buena ejecución técnica y administrativa de programas y proyectos.

En este contexto, en septiembre de 2005 la Embajada Real de Dinamarca (ERD) y la FDTA-Valles firmaron un convenio para la ejecución del Programa Desarrollo de Empresas Rurales (DER) con recursos de la Agencia de Cooperación Danesa para el Desarrollo Internacional (DANIDA).

El DER tiene como objetivo el fortalecimiento de empresas rurales agropecuarias en sus capacidades de gestión productiva, económica, financiera, administrativa y comercial, mediante el cofinanciamiento de asistencia técnica, capacitación, infraestructura y equipamiento productivo.

Asimismo, busca el mejoramiento de la calidad de la oferta de servicios de desarrollo empresarial dirigida a los productores rurales, mediante la generación de herramientas y metodologías en áreas técnicas adecuadas y acondicionadas a las empresas rurales.

En este ámbito, el presente manual pone a disposición de los emprendedores una herramienta con metodología simple para la toma de decisiones de inversión, la misma que rescata la experiencia acumulada en la ejecución de proyectos de apoyo a empresas rurales y responde a la demanda de los microempresarios, de manera que éstos puedan ampliar sus conocimientos y mejorar su competitividad.

Introducción

La importancia del sector microempresarial dentro de la actividad económica y como generadora de empleo en Bolivia ha crecido vertiginosamente en los últimos años, y en este contexto se ha comenzado a difundir la cultura emprendedora en las áreas rurales, aspecto favorable para una mejor distribución de la riqueza mediante la creación de unidades productivas de transformación que incorporan valor agregado a la producción primaria agropecuaria.

A pesar de que los emprendedores, tanto rurales como urbanos, poseen un conocimiento intuitivo y práctico de las actividades de gestión, comercialización y producción, es importante mejorar los mismos mediante la generación y difusión de herramientas y metodologías simples.

En este contexto, el objetivo principal del presente *Manual Plan de Negocios para Empresas Rurales*, es difundir una herramienta práctica y sencilla para ayudar a los emprendedores a tomar decisiones de inversión, tanto nuevas como de innovaciones de unidades productivas en actual operación.

Con este propósito, el manual explica paso a paso como elaborar un Plan de Negocios desde la definición del negocio hasta la elaboración de flujos de efectivo. Para ello se han diseñado hojas de trabajo con ejemplos, un cuadernillo de trabajo y una herramienta informática que permite realizar las operaciones financieras, brindando así una mayor facilidad, en un documento que se compone de siete capítulos de lectura simple y fácil comprensión.



¿Qué es un

Plan de Negocios?

El plan de negocios te permitirá tomar la decisión respecto a si el negocio que quieres iniciar es atractivo o no.

¿Qué es un Plan de Negocios?

El plan de negocios es una herramienta que te ayuda a tomar decisiones sobre:

- Qué negocio quieres iniciar o mejorar
- Si tienes una ventaja sobre los competidores que ya se encuentran en el mercado
- Si existe un grupo de posibles consumidores que quieren, pueden y necesitan lo que deseas ofrecer
- Si cuentas con los recursos que necesitas para poner en marcha y operar tu negocio
- Cómo organizarás tu empresa
- Qué pasos seguirás para producir y vender tu producto
- Si tienes acceso a los distribuidores y cuáles son las condiciones que ellos te exigen
- Si el negocio que quieres iniciar o mejorar te permitirá ganar lo suficiente
- Cómo se constituirá legalmente tu empresa

En resumen, el plan de negocios te permitirá tomar la decisión respecto a si el negocio que quieres iniciar es atractivo o no.

¿Quiénes pueden hacer un Plan de Negocios?

El plan de negocios lo puede hacer cualquier persona, no requiere de grandes conocimientos técnicos ni profesionales, pero sí requiere contar con toda la información posible relacionada al negocio que quieres iniciar. Por otra parte, los cálculos que se deben realizar no demandan un enorme conocimiento de finanzas, sino sólo preparación básica en cálculos matemáticos sencillos.



Capacitación a microempresarios
Kehuaca Grande



Rueda de Negocios del 4º Encuentro Nacional
Comercial de la Cadena del Aji
Padilla

¿Qué pasos debes seguir para hacer un Plan de Negocios?

Son varios pasos que debes seguir para elaborar un plan de negocios, para que éste verdaderamente te ayude a tomar decisiones y guíe tu negocio. Estos se presentan a continuación:

- Genera ideas de negocio
- Verifica si éstas son una oportunidad de negocio
- Define claramente a qué se dedicará tu negocio y a quién le venderás lo que producirás
- Describe cómo producirás y cómo venderás tus productos
- Estudia a los competidores
- Estudia a los posibles consumidores
- Define qué recursos necesitas y estudia a los posibles proveedores
- Estudia a los distribuidores
- Detalla cómo organizarás tu empresa
- Calcula cuánto venderás, a qué precio y cuánto te costará producir
- Calcula cuánto dinero necesitas para establecer tu negocio y cuánto dinero necesitas para operarlo
- Finalmente, con base en los ingresos y egresos, calcula cuánto dinero ganarás

¿Qué contiene un Plan de Negocios?

El contenido de un buen plan de negocios debería ser capaz de responder a las siguientes preguntas:

- **¿Qué negocio quieres iniciar o mejorar?**

Para responder a ésta pregunta, debes preguntarte qué produces y para quién; identificar claramente el problema que resolverás o la necesidad que atenderás; además de verificar que los posibles consumidores desean y pueden comprar tu producto.

- **¿El negocio que quieres iniciar o mejorar se puede hacer?**

Para responder a ésta pregunta, debes dar respuesta a:

- ¿Puedes ofrecer algo mejor que los competidores?
- ¿Los posibles clientes sienten la necesidad o el problema que tu producto puede satisfacer o responder? ¿Los posibles clientes, desean el producto que quieres ofrecer y pueden comprarlo?
- ¿Cuentas con todos los recursos que necesitas para iniciar o mejorar tu negocio y con los proveedores que los proveen?
- ¿Tienes acceso a los distribuidores y sabes que requisitos te exigen?

La primera pregunta que debes responder, es si puedes ofrecer algo mejor que la competencia, por lo que tienes que estudiar al **"mercado de la competencia"**, es decir, a tus competidores. Específicamente, tienes que conocer quiénes son tus competidores, cuáles son sus fortalezas y debilidades, además de las características que tienen los productos que están ofreciendo.

La segunda pregunta que debes responder, es si lo que quieres producir o vender es algo que el **"mercado consumidor"** necesita, desea y tiene la posibilidad de comprar.

Para responder la tercera pregunta debes estudiar el **"mercado de los proveedores"**, para saber si podrás contar con todas las materias primas e insumos para iniciar o mejorar tu negocio.

Finalmente, debes saber si tendrás acceso a los intermediarios, puesto que a veces te será difícil tener tus propios puestos de venta por lo que tendrás que acudir al **"mercado de los distribuidores"**, saber quiénes son y qué requisitos te pedirán.



Producción de bayas, microempresa familiar Guzmán
Tarija



Plantines de uva
Vivero Frutícola Tarija

Después de dar respuesta a todas estas preguntas, podrás elaborar tu plan comercial, que incluye: el precio y las características que tendrá tu producto, las cantidades que deseas vender, si trabajarás con los intermediarios, con cuáles y con cuántos. Finalmente, tu plan debe incluir el cómo darás información a los consumidores y/o a los intermediarios sobre tu producto.

- **¿Qué pasos seguirás para producir y vender?**

Para responder a esta pregunta, debes identificar todos los pasos necesarios para producir tu(s) producto(s): desde la compra de materia prima e insumos, su transformación, hasta la venta y entrega a tus clientes.

- **¿Cómo organizarás tu negocio?**

Hay varias actividades que se deben realizar en tu negocio, por lo que debes identificar todas las tareas necesarias y decidir quiénes estarán a cargo de cada una de ellas.



Propietario de la microempresa Productos Naturales de Kahuaca Grande SRL



Reunión del Directorio de la Asociación APROMAJ Saucés Monteagudo

- **¿Cuánto dinero necesitas para establecer tu negocio? y ¿Cuánto dinero necesitas para operarlo?**

Otras dos preguntas que debes responder es cuanto dinero necesitas para empezar el negocio. Para ello, debes calcular todas las inversiones que tienes que realizar en terrenos, obras físicas, mobiliario, herramientas, maquinaria, equipos y vehículos, entre otros. Además, debes estimar cuánto dinero necesitarás para realizar la compra de materia prima, pagar sueldos, pagar servicios, hasta que tu negocio sea capaz de generar dinero suficiente para cubrir tus costos.

- **¿Cuánto dinero ganarás?**

Para responder a esta pregunta, debes calcular con base en tu plan de ventas cuántos ingresos tendrás y con base en tu programa y plan de producción, cuáles serán tus egresos. La diferencia entre tus ingresos y egresos te dará como resultado la respuesta de cuanto ganarás.

- **¿Cómo se constituirá legalmente tu empresa?**

Finalmente, debes decidir cómo estará constituida legalmente tu empresa, es decir, si será una empresa unipersonal, sociedad de responsabilidad limitada (SRL), sociedad anónima (SA), etc. En los capítulos posteriores encontrarás una explicación sobre las distintas alternativas que tienes.

Generación de Ideas de Negocio

Existen muchas formas de generar o encontrar ideas de negocio. A continuación encontrarás algunas herramientas que te permitirán hacerlo.

A lo largo de la historia, todo nuevo producto o todo invento del hombre, en el fondo ha sido el resultado de interrelacionar dos o más cosas que ya existían, o de presentarlas o entregarlas de manera diferente.

Por ejemplo

Durazno enlatado, no es nada más que la combinación del calor para destruir los microorganismos y el envasado al vacío, dos elementos que existían antes.



Productos de la Microempresa La Vieja Hacienda
Villa Abecma



Un tractor, es la combinación de un motor a combustión con
varios accesorios, como el arado, que permite hacer un trabajo
más rápido. Ambos elementos ya existían antes

Y así podrías seguir con una lista interminable de ideas, desde las más simples hasta las más complicadas.

Lo mismo sucede con las nuevas ideas. Una idea aparentemente nueva y completamente original, no será más que la unión de dos o más ideas, conceptos o inventos que existían antes.

La caja de Ideas

La caja de las ideas es una técnica para encontrar nuevas ideas, la misma que combina los parámetros que un producto tiene (parámetro entendido como característica, factor, variable o aspecto). Tú eliges el número y naturaleza de los parámetros para tu negocio o producto; lo importante es que identifiques parámetros y luego que hagas una lista de las variaciones para cada uno de ellos.

Idea o concepto
existente

Idea o concepto
existente

Relación de ideas

Nueva Idea de
Negocios

Pasos para utilizar la técnica:

- Especifica un negocio, un producto o un problema
Por ejemplo: una mermelada
- Selecciona los parámetros del producto
Por ejemplo: Frutas, Envase, Tamaño y Forma del Envase, la forma de distribución
- Realiza cuantas variaciones desees respecto a cada parámetro
Por ejemplo: En Frutas, podrías tener mermelada de Papaya, Maracuyá, Frutilla, Kiwi, Durazno o cualquier otra fruta.
- Forma cuantas combinaciones puedas
Por ejemplo: Podrías tener una mermelada de Papaya que se venda en envase de vidrio en forma de jarra en las ferias zonales.

Ejemplo del uso de caja de ideas:

Mermelada de Frutas		Frutas	Envase	Tamaño y Forma del Envase	Distribución
	1	Papaya	Plástico	250 cc	Tiendas de barrio
	2	Maracuyá	Vidrio	Vaso	Feria zonal
	3	Frutilla	Cartón	1 Kilogramo	Supermercado
	4	Kiwi	Plástico de colores	Jarra Pequeña	Micro mercado

Ahora bien, empleando la Hoja de Trabajo: Caja de Ideas que se encuentra en el Cuadernillo, puedes crear nuevos productos, y recuerda que primero debes identificar todos los elementos que se pueden o que quieres variar, y no olvides hacer cuantas combinaciones sean posibles.

Estructura del manual

A continuación se detalla un resumen de cómo está estructurado el Manual Plan de Negocios para Empresas Rurales.

En el **Capítulo I** definirás que quieres hacer, para ello deberás definir tu negocio, que consiste básicamente en responder a dos preguntas: qué producirás y a quién se lo venderás.

El siguiente paso, detallado en el **Capítulo II**, consiste en preguntarte si es posible ofrecer algo mejor que la competencia. Para ello deberás estudiar a tus competidores, conocer las características de sus productos, sus precios, donde venden y quién distribuye sus productos. Si después de la investigación concluyes que no te sería posible ofrecer algo mejor que la competencia, entonces deberás cambiar tu idea de negocio.

Si es posible ofrecer algo mejor que los competidores, entonces debes preguntarte si cuentas con los proveedores que puedan brindarte todos los recursos que necesitas y además conocer cuáles son las condiciones que te ofrecen como precio, descuentos y el tiempo del crédito entre otras.

Si cuentas con todo lo que necesitas para iniciar o mejorar tu negocio, entonces debes analizar si es posible tener acceso a los canales de distribución, es decir estudiar cuáles son los requisitos de los distribuidores, saber quiénes son, que condiciones te piden para distribuir tus productos como por ejemplo crédito, precios, descuentos, lugares de distribución, si trabajan en consignación o si desean que la entrega sea en sus empresas.

Finalmente, si puedes ofrecer un producto mejor que la competencia, tienes los proveedores que pueden brindarte los recursos que necesitas y tienes el acceso a los canales de comercialización, debes consultar a los consumidores si les gustaría comprar tu producto con las características que deseas ofrecer, además de conocer cuáles son sus costumbres de compra tales como dónde compran habitualmente, que cantidades y con qué frecuencia. Si el consumidor estaría dispuesto a comprar tu producto entonces podrás dar el siguiente paso, caso contrario deberás redefinir tu negocio.



Plantines de orégano, vivero de UNEC S.A. en Toluca

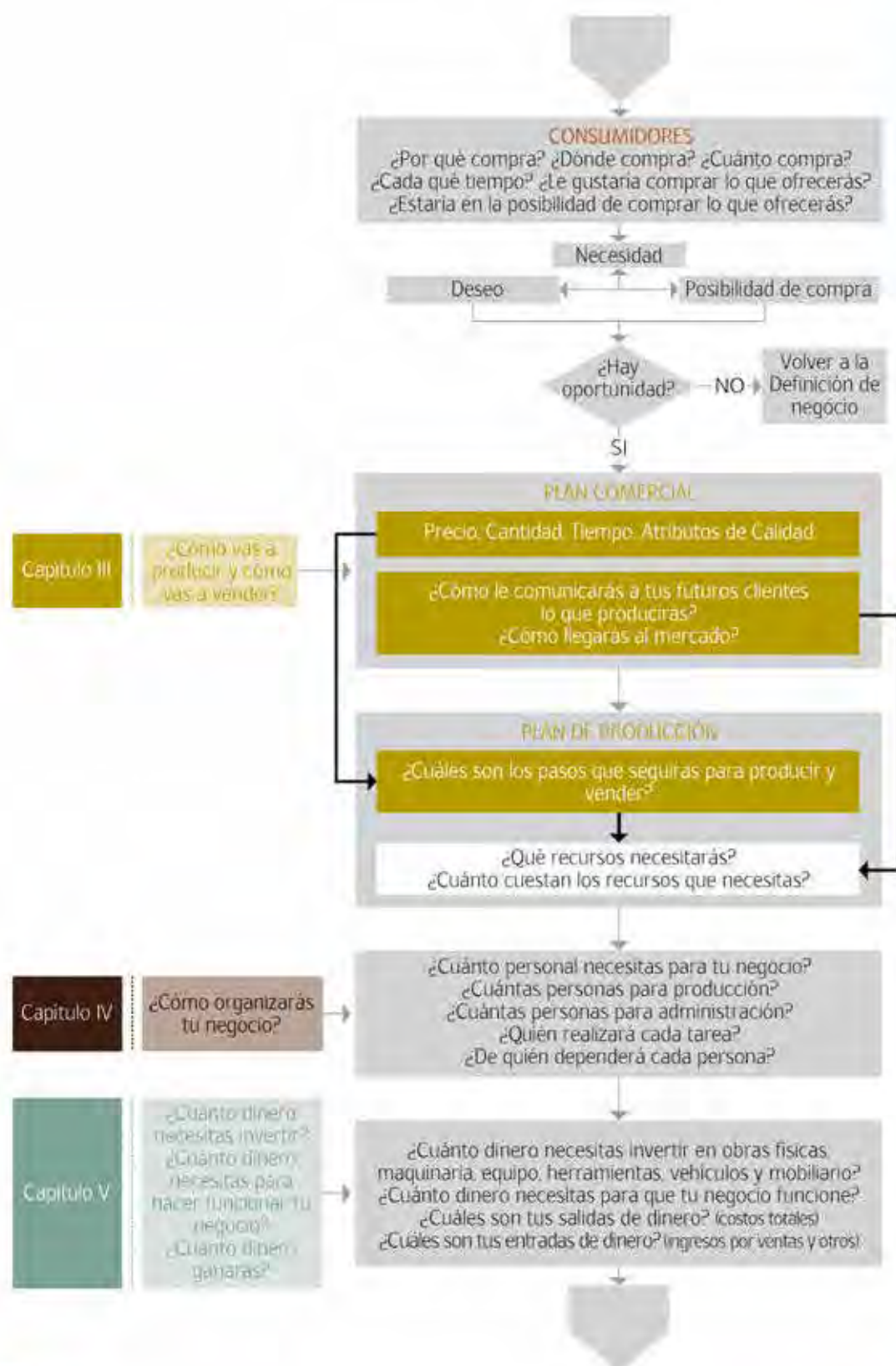
En el **Capítulo III**, debes responder a las preguntas de cómo vas a producir y cómo vas a vender. Para hacerlo, con base en la información recolectada en el anterior capítulo, debes definir el precio, las características de tu producto, cómo distribuirás tu producto y que acciones tomarás para comunicar a tus futuros clientes sobre tu oferta. En la segunda parte, deberás estimar la cantidad de producto que producirás y que venderás, además de planificar como crecerán tus ventas en el futuro. Posteriormente, con base en tus proyecciones de venta debes calcular las cantidades de materia prima, insumos, etiquetas, empaques y suministros que precisas para producir, con las cuales podrás estimar tus costos directos de producción.

El **Capítulo IV** te ayudará a organizar tu negocio, para lo cual responderás las preguntas de quién hace qué y cuántas personas necesitas para administrar el negocio, para producir y para vender.

En el **Capítulo V** responderás a las preguntas ¿Cuánto dinero necesitas para inversión? y ¿Cuánto dinero necesitas para que tu negocio funcione? Para responder a la primera pregunta, deberás calcular las inversiones que necesitas realizar en obras físicas, maquinaria, equipos, vehículos, mobiliario, herramientas, etc., además de definir la fuente de financiamiento. Posteriormente, debes calcular tus gastos fijos, tus gastos variables y cuántos meses de desfase tendrás hasta que generes los ingresos suficientes para cubrir tus gastos. En caso de que tengas que obtener un préstamo para las inversiones y para el capital de trabajo, debes estimar los costos del préstamo. Comparando los ingresos por ventas con tus costos totales podrás responder a la pregunta ¿Cuánto dinero ganarás?

El **Capítulo VI** explica algunas formas legales de constitución de empresas, tales como: Sociedad Anónima, Empresa Unipersonal y Sociedad de Responsabilidad Limitada entre otras, de manera que puedas elegir la que mas se acomoda a tus requerimientos.

Por último, en el **Capítulo VII** se describe el contenido del documento final que prepararás para presentarlo a tus socios, a la fuente de financiamiento o para tenerlo presente en forma permanente para comparar la evolución de tu negocio y realizar los ajustes que sean necesarios para el buen funcionamiento de tu empresa.





¿Qué

Quiero Hacer?

En éste capítulo y en los próximos responderás a las preguntas que te ayudarán a elaborar tu Plan de Negocios.



1. Definición del negocio

Cuando te pedimos que defines tu negocio, debes pensar en lo que quieres vender y a quién se lo quieres vender. La definición de tu negocio es de vital importancia para el éxito del mismo, ya que de no tener claro lo que produces o lo que vendes y a quién específicamente le vendes, podrías estar tratando de vender tu producto al grupo de personas equivocado.

Muchas veces crees que vendes algo cuando en realidad estás vendiendo otra cosa. Por ejemplo, el negocio de un periódico no es la venta de noticias, sino, la venta de publicidad.

Quien produce quinua, en realidad está produciendo nutrición que es la característica más valorada por los consumidores. Quien produce ajo, está produciendo, además de sabor, buen funcionamiento del aparato circulatorio (*pastillas de ajo*). Quién está conservando la uva en ambientes adecuados, realmente está produciendo dinero (*compra barato y vende caro*).



Viveros de Flores
Bella Vista (Cochabamba)



Procesamiento de carne de llama, microempresa Carnicos
Huari

Por otro lado, no siempre tu producto está orientado a quien decides venderle. Por ejemplo, cuando una empresa produce y vende ropa para niños, en realidad a quien le vende es a los padres.

Otro componente importante de la definición de negocio es determinar cuales serán las propuestas que realizarás para que tus futuros clientes te compren y/o dejen de comprarle a la competencia. Las propuestas de valor pueden estar relacionadas a las características físicas de tu producto (*tamaño, forma, materiales, entre otros*), a las características intangibles (*marca, precio, imagen, reputación, entre otras*) o a todo lo que acompaña a la entrega del producto (*atención al cliente, servicios pre y post venta*).

Por ejemplo:

Cuando preguntas a las amas de casa por qué prefieren comprar una determinada marca de mermelada, ellas suelen responder:

- La mermelada es más barata
- Tiene una mejor presentación
- El envase tiene una tapa que se abre y cierra fácilmente
- Viene con pequeños trozos de fruta
- El envase me sirve como vaso
- La mermelada es de pura fruta

Si analizas las distintas respuestas, cada una de ellas es una propuesta de valor o un beneficio que el cliente recibe o percibe al comprar el producto; es decir, algo que alguien o un grupo de clientes valora, razón por la cual prefiere comprar esa mermelada y no otra.

¿Alguien compra algo que no le proporciona un beneficio?

Es de vital importancia conocer aquello que los clientes esperan de un producto, es decir, aquello que los clientes valoran y que hace que decidan entre un producto y otro. En el capítulo relacionado al mercado de consumidores aprenderás a identificar aquellas características que los clientes valoran más de un producto.

Sin embargo, no todos valoramos las mismas características de un determinado producto. Es decir, los atributos o características tienen distinto valor para cada grupo de clientes.

Un ejemplo típico es el de la ropa. Los hombres y las mujeres no utilizan los mismos criterios para decidir entre una prenda de vestir y otra. Si pensamos en un pantalón jean, por lo general el criterio es que las mujeres valoran más si éste les queda bien o no. En cambio los hombres valoran más el material o el precio.

Sin embargo, cuando comunicas al mercado sobre tu producto, más que hablar de las características que éste tiene, debes enfatizar en los beneficios que ofrece.

Por ejemplo:

En vez de ofrecer un pantalón jean de tela más gruesa, lo que realmente debes comunicar al cliente es que ese pantalón jean le podría durar más.

Por otro lado, es importante reconocer que las propuestas de valor que decidas ofrecer sólo serán valoradas por un grupo de clientes y no por otros.

Algunas preguntas que te pueden ayudar a definir tus propuestas de valor son:

- ¿Cuál es el aporte de tu Servicio - Producto para el cliente?
- ¿Qué beneficios ofrecerá tu producto?
- ¿Qué problema solucionará tu producto?
- ¿Qué es lo que las personas a las que quiero venderles, aprecian o valoran de un producto o servicio similar?

Finalmente, debes decidir si es que tu producto será vendido directamente al consumidor o usuario final, es decir, si venderás o no a un intermediario. Esto se conoce como canal de distribución directo e indirecto. El canal directo es cuando el productor vende directamente al consumidor y el canal indirecto es aquel en el que primero se vende a un intermediario.

Por ejemplo, puedes vender mermelada de manera directa al consumidor en un puesto propio que podrías montar en una feria de barrio. Por otra parte, podrías vender mermelada a un supermercado o a una tienda de barrio y ellos venderían al consumidor.



Productos DULCINTI, Asociación de Productores de Achumata



Colmena de la Asociación de Apicultores de Tanja AAPITAR

1.1 Visión

La visión es una declaración formal que sintetiza la idea de lo que quieres que llegue a ser tu empresa en el futuro, o sea, su situación ideal de aquí a unos años. En ese entendido, todas las acciones deben estar dirigidas a alcanzar esa meta y hacer realidad este anhelo empresarial.

Por ende, la visión del negocio es como esperas ver tu negocio en 5 años.

Por ejemplo

"En cinco años espero vender mis mermeladas en Cochabamba, Santa Cruz y La Paz"

"En cinco años espero poder vender mis productos en las principales tiendas de la ciudad"

1.2 Estrategia

La estrategia del negocio es seleccionar un par de características de tu producto en las que quieres hacer énfasis, características que son valoradas por el grupo de clientes al que has decidido venderle.

El caso Maca Boliviana te muestra de forma ilustrativa a que hace referencia una buena definición de negocio.

1.3 CASO: MACA BOLIVIANA¹

Maca Boliviana es una empresa familiar fundada por el señor Eustaquio, abuelo de Maria, quién había logrado establecer un negocio exitoso de venta directa de maca en el mercado local. Posteriormente, la empresa empezó a envasar sus propios productos y a vender maca a otras empresas.



Directora de Artesanías Torco
junto a parte de sus telares.

Maria tomó un curso sobre "Gestión de Empresas Rurales" organizado por el DER (Desarrollo de Empresas Rurales). Después del curso, ella estaba analizando varias ideas para hacer crecer su negocio; siendo la principal la de "exportar y ser una empresa internacional". Buscando en internet descubrió que en la Argentina se comercializaban grandes cantidades de maca, por lo que la exportación a ese mercado podría ser un negocio interesante.

Inicialmente Maria escribió su definición de negocio y solicitó al coordinador de Fundación Valles que evaluara la misma. A continuación se detalla un resumen de lo que respondió el coordinador:

Estimada Maria

Tu definición del negocio es:

"Envasado y comercialización de Maca Boliviana para Argentina"

Mi primera pregunta es la siguiente: ¿Esta definición indica que tu empresa va a tener poder de negociación en ese mercado, es decir, podrá negociar y vender directamente a los argentinos? No lo creo. Tu definición del negocio es imprecisa respecto a lo que se supone que tu empresa producirá.

Dices que "Envasas y comercializas Maca Boliviana", esto es un concepto demasiado amplio. Una definición más precisa podría incluir: Maca Boliviana en Polvo, Maca Boliviana en Gotitas, Pastillas de Maca Boliviana, para (1) el alivio de la fatiga, (2) para brindar mayor energía, (3) vigorizante sexual, etc.

¹ Adaptación realizada al Caso Nasri Baba, "El Business Management System", Manual del Asesor, Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC (CCI), 2003

Tu definición no define a quién le venderás. Los países no compran productos, son las personas que habitan en ellos los que realizan las compras. Por otra parte, tú nunca has exportado a la Argentina, lo que significa que tendrás, muy probablemente, que vender tu producto a personas que ya compran maca a otras empresas, por lo que es importante que les ofrezcas algo diferente a lo de la competencia.

Finalmente podrías considerar vender a través de tiendas dedicadas a alimentación sana que ya venden en la Argentina maca y otros productos similares:

- Empresas de venta por correo que ya vendan en Argentina
- Empresas de venta por televisión que ya operan en Argentina
- Farmacias en Argentina
- Tiendas especializadas en la venta de productos naturales

Después de leer estos comentarios, María volvió a redactar su definición de negocio de la siguiente manera:

"Hacer que las tiendas especializadas en la venta de productos naturales empiecen a adquirir pastillas de Maca Boliviana como vigorizante sexual para hombres mayores a 35 años que viven en Buenos Aires, Argentina"

Para lograr esto la empresa ofrece:

- Atractivo envase de plástico, seguro y cómodo
- Información muy detallada de las características del producto
- Diversos envases
- Atractivos descuentos de acuerdo a la cantidad de compra
- Entrega rápida de pedidos pequeños
- Video informativo sobre las características vigorizantes de la maca

Ejercicio de Aprendizaje

Analiza la lectura detenidamente y responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué produce Maca Boliviana?
- ¿A quién le venderá?
- ¿A través de quién venderá su producto la empresa?
- ¿Cuáles son las propuestas de valor que la empresa realiza para convencer a los intermediarios para que le compren y cuáles son las propuestas para los hombres mayores a 35 años?

Hoja de trabajo para definir tu Negocio

Definición de Negocio
Por favor responde a estas dos preguntas:

¿Qué Produzco?

Mermelada de Frutilla

¿Para Quién?

Para todos los que les gusta la frutilla ¿Todos es una definición muy grande, quiénes son todos?

Especificar un grupo de clientes

Amas de casa de la ciudad de Cochabamba provincia cercado (Este grupo es más específico, aunque no del todo, porque podríamos tener amas de casa que por ejemplo acostumbran a comprar en el supermercado y otro grupo de amas de casa que compran en las ferias zonales)

Con base en estas necesidades, hábitos y costumbres, y lo que espera el cliente debes preparar una oferta

Nombre

Mermeladas de pura fruta

Cantidad

Envases de 250 gramos

Tiempo

Entrega y disponibilidad permanente

Costo

Mermelada que cuesta menos que el promedio de mermeladas

Diseño Oferta

Secretulados

Este grupo necesita una mermelada económica, con un envase fácil de cerrar

Habitos y Costumbres

Este grupo compra en supermercados. Dos veces al mes. En promedio compran 3 mermeladas de 250 gramos, además que los sabores más comprados son frutilla y durazno

Que espera el cliente al comprarlo (por qué lo comprará)

Mermelada, de buen sabor. Que no se azucare

NUEVA DEFINICIÓN DEL NEGOCIO: La empresa "A" produce y vende mermeladas de pura fruta de frutilla y durazno, en cómodos envases de 250 gramos a un precio de 6 Bs. para amas de casa que acostumbran comprar en el supermercado IC NORTE.



¿Es

Posible Hacerlo?

En éste capítulo aprenderás a definir qué es un mercado y a investigarlo.



2. ¿Es posible hacerlo?

Uno de los caminos al éxito que ha mostrado excelentes resultados, fue el empleado por los japoneses hace más de medio siglo y que se aplica perfectamente a las condiciones de los emprendedores de nuestro país, y consiste en mejorar lo que existe en el mercado. ¿Pero cómo lograr aprender lo mejor?, aplicando una teoría que se denomina "La teoría de lo obvio" y que consiste en tres pasos muy simples:

Imitar ➡ Igualar ➡ Superar

Es la ruta más corta a la excelencia, porque buscar crear algo nuevo si ya hay triunfadores que van camino al éxito y la ruta está marcada, ¿no es más fácil tomarlos a ellos como punto de partida y tratar de igualarlos para luego mejorarlos?

Este modelo no propone solo imitar, sino adoptar, adaptar y mejorar. El hecho de imitar debe ser sólo el primer paso, puesto que posteriormente se debe mejorar, innovar y renovar, si se quiere ganar mercados y permanecer en ellos.

Por tanto, para responder a la pregunta de éste capítulo, es necesario que estudies el mercado para saber quiénes serían tus competidores y si puedes ofrecer algo mejor que ellos, además de saber si puedes contar con los recursos que necesitas, saber si tendrás acceso a los canales de distribución y si lo que deseas producir le gustará a los consumidores.

2.1 ¿Qué es un mercado y qué debes estudiar de él?

Un mercado se define como un lugar donde los ofertantes y los demandantes se encuentran. Es decir, donde vendedores y compradores se juntan para realizar transacciones comerciales.

La investigación de mercado es de vital importancia para tomar decisiones sobre los siguientes aspectos:

- Si puedes ofrecer productos mejores que la competencia
- Si cuentas con elementos que distingan tus productos de la competencia
- Si existen los proveedores que te aprovisionarán de los recursos que necesitas
- Si cuentas con el personal calificado para elaborar tus productos
- Si requieres trabajar con intermediarios o distribuidores, y cuáles son sus condiciones y requerimientos

Una investigación de mercado completa debe contemplar el estudio de los siguientes mercados:



2.2 Investigación de los competidores

El estudio de la competencia te permitirá responder a: ¿Quiénes son tus competidores, qué están vendiendo, cómo, en que tipos de envases, a qué precio, dónde, la calidad de sus productos, la calidad de su atención al cliente, etc.?

Es de vital importancia conocer contra quiénes competirás. Cuando ingresas al mercado debes tener claro cuáles son las fortalezas y debilidades de la competencia y sus productos, para poder ofrecer a los consumidores un producto superior, de modo que estos dejen de comprar a la competencia y te compren a ti.



Queso madurado, empresa familiar CAPRIBOL

**Si no eres capaz de ofrecer algo mejor o diferente a la competencia
- que haga que los consumidores te prefieran - no podrás sobrevivir en el mercado.**

Debes tener presente en todo momento que estás compitiendo permanentemente con los competidores para retener y ganar clientes, por lo que todo el tiempo debes hacer esfuerzos de ofrecer un mejor producto.

Para estudiar a la competencia debes seguir los siguientes pasos:

- Identificar quiénes tienen un producto similar al que deseas ofrecer
- Determinar todas las características posibles con referencia al producto de la competencia, como ser: precio, tamaños, variedad, envase, materiales empleados, calidades de productos y servicios, etc.
- Identificar cuáles son las fortalezas que la competencia posee, como por ejemplo: reputación y experiencia
- Determinar dónde vende la competencia
- Identificar con que distribuidores trabaja la competencia
- Establecer que tipo de promoción y publicidad realiza la competencia

Para recolectar y ordenar la información sobre la competencia puedes utilizar las hojas de trabajo del cuadernillo.

2.3 Investigación de los proveedores

Tres aspectos fundamentales deben ser estudiados en el mercado de los proveedores: los precios, la disponibilidad y la calidad.

Es necesario que investigues si cuentas con los proveedores que puedan entregarte las materias primas en las cantidades que necesitas, a un costo aceptable, en el tiempo que requieres y con la calidad que precisas para elaborar tu producto.

Por otra parte también es importante que conozcas las condiciones y facilidades que te ofrecen, para que selecciones a los mejores proveedores.



Horno de secado de ají de la Asociación APRQMAJ
Sauces - Monteagudo

Para realizar un estudio de los proveedores - sin olvidar detalles - es importante que sigas los siguientes pasos:

- Elabora un listado de todas las materias primas, insumos y/o suministros que requieres para elaborar tu producto
- Identifica a las entidades que pueden proveerte de lo que necesitas
- Analiza las condiciones y facilidades que te ofrecen
- Selecciona a los mejores proveedores

2.4 Investigación de los distribuidores

En muchos casos no podrás llegar directamente a los consumidores y tendrás que trabajar con intermediarios, por lo que es importante saber si tendrás acceso a los canales de distribución, quiénes son los intermediarios y cuáles son sus requisitos, además del costo que significará emplear sus servicios. En el caso de que trabajes con intermediarios, debes ofrecerles algo que ellos valoren para convencerles que distribuyan tu producto.

En el cuadernillo de trabajo encontrarás varias tablas que te ayudarán a recolectar y ordenar la información sobre los distribuidores.

2.5 Investigación de los consumidores

Para realizar un buen estudio de los consumidores debes responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué características del producto prefieren los consumidores?
- ¿Dónde adquieren los productos?
- ¿Qué cantidad acostumbran comprar?
- ¿Cada qué tiempo compran?
- Si les gustaría comprar lo que deseas ofrecer

En el cuadernillo de trabajo encontrarás varias tablas que te ayudarán a responder estas preguntas.



A continuación te presentamos un ejemplo de cómo estudiar a tus posibles clientes.

Primero debes seleccionar 5 características que se relacionan a tu(s) producto(s) y que crees que son importantes para el consumidor al momento de elegir un producto similar al tuyo:

Materiales utilizados	Tipo de Envase	Tamaños
Variedad	Marcas	Precio
Forma	Colores	Disponibilidad
Entrega a tiempo	Información sobre el producto	Sabores
Presentación	Diseño	Materia Prima Empleada
Asesoramiento	Como se hace el producto	Reputación de la empresa
Atención y servicio	Etiqueta	Pureza



Para determinar la cantidad que consumen, simplemente puedes preguntar de forma directa:

¿Qué cantidad de mermelada compra por mes? (envases, gramos, etc.)

Es vital conocer los tamaños o cantidades preferidas por el consumidor para que puedas ofrecerle productos similares.

Para preguntar la frecuencia de compra o cada qué tiempo compra, se puede formular la pregunta seleccionando los periodos que creas más convenientes.

¿Cada qué tiempo compra mermelada?

1 vez al día	☐
Pasado un día	☐
Cada tres días	☐
Una vez a la semana	☐
Cada 15 días	☐
Una vez al mes	☐

Tomando en cuenta las cantidades que el cliente compra y las veces que compra por semana, podrás estimar cuántas unidades podrías vender al mes por cliente y a su vez, con base en el número de clientes que quieras atender, podrás estimar el total de unidades que venderás.

Por último, deberás consultar a tus posibles clientes qué opinan sobre las características diferentes que tendrán tus productos, de manera que puedas verificar la importancia que le asignan. Por ejemplo: ¿Le gustaría comprar una mermelada que tenga las siguientes características?

- Envase con precinto de seguridad
- Elaborada con pura fruta
- Etiqueta con información nutricional del producto

Con base a la respuesta, determinarás a cual de las características le darás mayor importancia en la elaboración de tus productos.

Finalmente, con la información que recolectes en la investigación de los diferentes mercados, en los siguientes capítulos elaborarás el plan comercial, realizarás un plan de ventas, establecerás el programa de producción y estimarás los costos de producción.



Procesamiento de duraznos
Asociación de Productores de Achuma



¿Cómo voy a

Producir y Vender?

En éste capítulo elaborarás tu plan comercial, tus proyecciones de ventas y tu programa de producción.



3. ¿Cómo voy a producir y vender?

Con base en la información recolectada, ahora elaborarás tu plan comercial, tus proyecciones de ventas y tu programa de producción.

3.1 Plan comercial

Con base en la investigación de mercado y sus participantes, estás en posibilidades de decidir sobre el precio, las características de tu producto, las promociones que realizarás, la publicidad y cómo distribuirás tu producto.

3.1.1 El precio

Para tomar la decisión sobre el precio, primero debes decidir si venderás directamente al consumidor final o si, lo harás a través de un distribuidor. En el caso de que decidas o puedas vender directamente, tienes que tomar como punto de partida el precio promedio al cual vende la competencia.

Ejemplo: Si la competencia tiene los siguientes precios

Competidor A	9 Bs.
Competidor B	11 Bs.
Competidor C	8 Bs.
Competidor D	12 Bs.

El precio promedio sería de $10 = ((9+11+8+12)/4)$. Por tanto, la decisión que debes tomar es si venderás a un precio por encima o por debajo de 10 Bs. Para validar tu decisión debes analizar el dato obtenido de los consumidores y ver que porcentaje de clientes estarían dispuestos a pagar ese precio. Una vez determinado el precio, debes constatar que puedes producir a un costo menor y que te permita obtener un margen de ganancia aceptable. De no ser posible es muy probable que no puedas ingresar al mercado y competir.



Por otra parte, la decisión del precio implícitamente te dice que tipo de estrategia adoptarás como negocio. Es decir, si pones un precio por debajo del promedio de mercado o incluso por debajo del precio más bajo de mercado, estarás compitiendo por precio. Si cobras un precio más alto que la media o incluso por encima del límite superior de precios del mercado competirás con calidad, es decir te diferenciarás de la competencia asumiendo que tus futuros consumidores están dispuestos a pagar un precio mayor por un producto que ofrece alguna(s) característica(s) superior(es) o adicional(es) a los productos de la competencia.

En caso de que vendas a través de los distribuidores, para fijar el precio debes analizar a qué precio y en qué condiciones la competencia ofrece sus productos a éstos. Para ello, es necesario recurrir al análisis de los distribuidores y en base a los resultados fijar el precio, obteniendo un promedio del precio al que reciben los productos de la competencia, ya que un factor decisivo para que los distribuidores decidan comercializar tu producto es el margen de ganancia que podrían tener.

3.1.2 El producto

En base al análisis de las preferencias del consumidor y la oferta de la competencia, debes decidir que características tendrá tu producto. Algunos aspectos de vital importancia a considerar son:

- Tamaños y tipos de envase
- Sabores y colores
- Materiales o insumos empleados
- Información del producto

Vale la pena enfatizar que el elemento que diferenciará inmediatamente tu producto es su presentación. Por lo tanto, el diseño del envase, las etiquetas, fotos e información de tu producto, precisan de un especial cuidado. En este punto, se recomienda que trabajes con un profesional de diseño gráfico, que te guíe en el uso de colores, diseñe tu logotipo, la marca y la etiqueta. Recuerda que en muchos casos, el consumidor te comprará por primera vez no por las características de calidad de tu producto (sabor, olor, durabilidad, seguridad etc.), sino por cómo esté presentado.

Ejemplo

Si un consumidor va a comprar una mermelada en el supermercado, donde encontrará más de 15 marcas diferentes del producto, elegirá aquella cuya presentación sea la más atractiva, ya que no puede saber que tu producto es el que tiene el mejor sabor. Justamente por ello, la presentación de tu producto es fundamental.

3.1.3 La publicidad y la promoción

La publicidad tiene que ver con tomar decisiones referentes a cómo comunicar a tus consumidores y/o distribuidores sobre tu producto. Por tanto, debes decidir que medios utilizarás para ese propósito.

Entre los medios tradicionales se tienen:

- La televisión
- La radio
- El periódico

Aunque estos medios son masivos y llegan a mucha gente, son muy costosos, por lo que alternativamente podrías optar por:

- Afiches
- Volantes
- Manuales
- Folletos
- Degustaciones
- Participación en ferias u otros eventos

Finalmente, la etiqueta y el envase deben contar con información detallada sobre tus productos, destinados a comunicar al consumidor sus beneficios.



Procesamiento de durazno, Asociación de Productores de Achuma



Campaña promocional de los productos K'Edulce, Productos Naturales de Kenuca Grande SRL, Boulevard de Potosí



Envase de cebolla La Orureña, Asociación de Productores de Hortalizas de Oruro, APRHO

La promoción es la forma de cómo invitarás a tus clientes y distribuidores a comprar por primera vez o a comprar una mayor cantidad de producto. Entre los ejemplos mas comunes de incentivo se tienen: pague uno lleve dos; la docena de trece; lleve un refresco y le regalamos el vaso, etc.

Para que decidas sobre que promociones son las más adecuadas, debes acudir a la información recolectada sobre la competencia y los distribuidores, para que con base en ella, decidas que acciones serian las más convenientes. Por ejemplo: si los consumidores indicaron que compran cuando ven el producto en ferias zonales, podrías mandar allí un equipo de promotores.

3.14 La distribución

Para organizar tu distribución debes seguir los siguientes pasos o tomar las siguientes decisiones:

- Decidir si tu mismo distribuirás los productos al consumidor final o si trabajarás con distribuidores
- Si decides distribuir en forma directa, con base en el análisis de dónde compran los consumidores y dónde están ubicados los distribuidores de la competencia, debes situar tus puntos de venta
- Si decides distribuir a través de distribuidores, primero debes decidir con quiénes trabajarás y con cuántos
- Una vez selecciones a los distribuidores, debes acordar las condiciones en las cuales les entregarás el producto



Venta de plantines de uva
Vivero Frutícola Tarja

3.15 Las proyecciones de ventas

Una vez que determines los productos y las características que quieres ofrecer, los precios de venta, el modelo de distribución o los distribuidores con los que trabajarás y la forma de promocionar y publicitar tus productos, debes proyectar el nivel de ventas.

Para hacerlo deberás seguir los siguientes pasos:

1. Calcular las cantidades que venderás por producto cada año
2. Estimar un crecimiento anual por producto, si fuera el caso



Centro de procesamiento de la Microempresa Sociedad Agrocomercial Chichas SRL, SACCH SRL, Puna

La siguiente tabla presenta un ejemplo de una proyección de ventas:

PRODUCTOS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Incremento porcentual anual		10%	10%	10%	10%
Producto A	1000	1100	1210	1331	1464
Incremento porcentual anual		5%	10%	10%	0%
Producto B	500	525	578	578	578

3.2 Proceso de producción, programa y costos de producción

En esta parte describirás tu proceso de producción, determinarás tu programa de producción y calcularás tus costos de producción.

3.2.1 Proceso de producción

El proceso de producción está compuesto por todas las actividades y tareas que debes realizar para transformar las materias primas en un producto terminado. Las actividades son grupos de tareas que se llevan a cabo para cumplir un objetivo. Por ejemplo, la siguiente tabla describe el proceso de producción de una mermelada:

Actividades	Recepción y Selección de Fruta	Procesado de Frutas	Envasado de Mermelada
1	TAREAS	TAREAS	TAREAS
2	Determinar las cantidades de frutas y otros insumos	Pelar, lavar y desinfectar la fruta	Envasar
3	Efectuar las compras y coordinar la entrega	Dosificar la carga de la marmita	Etiquetar
4	Recibir y seleccionar la fruta	Cocer la fruta y remover	Sellar
5	Almacenar	Controlar la calidad	Embalar

La identificación de las actividades y tareas es de vital importancia para organizar el funcionamiento de tu empresa. En este sentido, toda actividad o tarea debe contar con un responsable para realizarla.

Para asignar las tareas a los responsables, puedes utilizar la siguiente tabla:

Actividad o Tarea	Responsable
Seleccionar la fruta	Pedro
Preparar los pedidos	Luis
Comprar los insumos y materia prima	Juan

Finalmente, la identificación por escrito de todas las actividades y tareas que tienes que hacer, tanto para la producción, venta y distribución de tus productos te ayudará a identificar posibles problemas y mejoras por realizar. En muchos casos, las personas hacen las cosas de una manera porque siempre fue la forma de hacerlas, pero en muy pocas ocasiones se detienen a pensar si la manera en que realizan las cosas es la mejor y menos si existe otra manera de hacerlas.

En el cuadernillo de trabajo encontrarás varias hojas de trabajo que te ayudarán a identificar las actividades y tareas que deben realizarse en tu empresa.

3.2.2 Programa de producción

El programa de producción consiste en calcular cuántas unidades producirás por año durante la vida estimada de tu proyecto.

Para ello debes calcular cuánto producirás el primer año y estimar cuánto quieres crecer año tras año. Para calcular tu producción, debes tomar como punto de partida el plan de ventas que has elaborado, además de añadir una cantidad adicional, ya que es muy probable que tengas algunas pérdidas durante la producción.

Ejemplo

En el plan de ventas planificaste lo siguiente:

PRODUCTOS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Incremento porcentual anual		10%	10%	10%	10%
Producto A	1000	1100	1210	1331	1464
Incremento porcentual anual		5%	10%	0%	0%
Producto B	500	525	578	578	578

Sin embargo, para lograr vender 1.000 unidades de producto es muy probable que tengas que producir una cantidad adicional, debido a que podrías tener pérdidas o productos defectuosos. Por tal motivo, es necesario que calcules un porcentaje de pérdida, por ejemplo si estimas un 1% de pérdidas lo que debes producir es:

Cantidad que producirás mas el 1% adicional

Programa de producción	AÑOS					
	PRODUCTOS	1	2	3	4	5
	Incremento porcentual		10%	10%	10%	10%
	Producto A	1010	1111	1222	1344	1479
	Incremento porcentual		5%	10%	0%	0%
	Producto B	505	530	584	584	584

3.2.3 Costos de Producción

Para que calcules los costos de producción, es necesario que estimes las cantidades y los costos de todas las materias primas, insumos, envases y suministros que serán necesarios para producir tu producto. Con base en éstas cantidades y sus costos podrás calcular cuánto te cuesta producir una unidad.

A continuación se explicará en detalle como calcular tus costos de producción:

Primero, debes calcular la cantidad de materia prima, insumos, suministros y envases que requieres para elaborar y envasar una unidad de tu producto.

Segundo, debes estimar el costo unitario de tu materia prima, tus insumos, los suministros y cuánto te costará el envase y la etiqueta.

Tercero, debes multiplicar la cantidad del producto a producir, por la cantidad de materia prima, insumos, suministros, envases y etiquetas.

El proceso de cálculo de costos de producción se refleja en el siguiente cuadro:

Programa de producción

PRODUCTO	Dulce de durazno				
CANTIDAD A PRODUCIR	1 010,00				
DESCRIPCIÓN	Unidad de Medida	Cantidad por unidad de producto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
MATERIA PRIMA					
Durazno	kg	0,25	252,50	2,50	631,25
TOTAL MATERIA PRIMA					631,25
INSUMOS					
Azúcar	kg	0,0750	75,75	4,20	318,15
Ácido ascórbico	kg	0,0010	1,01	165,00	166,65
TOTAL INSUMOS					484,80
SUMINISTROS					
Energía eléctrica	Kwh	0,00	0,00	0,35	0,00
Agua	L	0,40	404,00	0,03	12,12
GLP	kg	0,03	25,25	2,60	65,65
Mantenimiento	gl	0,20	202,00	0,05	10,10
TOTAL SUMINISTROS					87,87
EMPAQUE					
Frascos (360 cc)	pza	1,00	1 010,00	0,41	414,10
Etiqueta	pza	1,00	1 010,00	0,05	50,50
Cartón embalaje	gl	1,00	1 010,00	0,02	17,17
TOTAL EMPAQUE					481,77
COSTO DIRECTO DE PRODUCCIÓN					1 685,69
COSTO DIRECTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN					1,67

¿Cómo

Organizarás tu Negocio

En este capítulo describiremos como podrías
organizar tu empresa.

Capítulo IV

¿Cómo
organizarás tu
negocio?

- ¿Cuánto personal necesitas para tu negocio?
- ¿Cuántas personas para producción?
- ¿Cuántas personas para administración?
- ¿Quién realizará cada tarea?
- ¿De quién dependerá cada persona?

4. ¿Cómo organizarás tu negocio?

En este capítulo describiremos como podrías organizar tu empresa, es decir, decidir cuántas personas necesitarás para realizar el trabajo y que tareas realizará cada una de ellas.

Primero, con base en todas las tareas que se deben realizar para que tu negocio funcione, debes definir el número de personas que trabajarán para ti y que sueldos les pagarás. No olvides asignar un sueldo para ti.

Cargo	Cantidad de puestos	Remuneración mensual unitaria	Meses	Total
Administrador	1	2.500	12	30.000
Personal de producción	2	1.800	12	43.200
Encargado de almacenes	1	1.500	12	18.000
Repartidor	1	1.500	12	18.000
SUB TOTAL				109.200

Segundo, debes calcular los beneficios sociales a ser pagados anualmente:

Riesgo laboral	1,71%
Fondo pro vivienda	1%
Seguridad social (CNS)	10%
Infocal	1%
TOTAL	13,71%
Prov. Aguinaldo	8,33%
Prov. Indemnización	8,33%
	16,66%
Bs. TOTAL	30,37%

Total sueldos (Anual)

Sub Total Sueldos Bs.	Beneficios Sociales	Total Sueldos Bs.
109.200,00	33.164	142.364

Una vez determinados los cargos o puestos de trabajo que tendrá tu negocio y cómo estarán organizados, debes graficarlos en un organigrama que es la manera de representar la posición y dependencia de cada uno de los cargos dentro de la empresa.

Organigrama



Finalmente, debes definir las tareas de las cuales cada persona será responsable, describiendo cada una de ellas en un manual de funciones. El siguiente cuadro te puede servir de ejemplo.

Manual de Funciones			
Nombre del cargo:	Vendedor		
¿De quien depende?	Administrador	¿Quiénes dependen de él?	Nadie
Resumen de funciones:	Se encarga de visitar a las tiendas, ofrecer los productos y tomar pedidos.		
Descripción detallada			
Realizar visitas semanales a los clientes que le han sido asignados			
Realizar presentaciones del producto			
Atender a los clientes vía telefónica y brindar asesoramiento			
Tomar pedidos			
Preparar informes de las visitas a clientes			
Elaborar resúmenes de ventas por cliente y por producto			
Apoyar la redacción de folletos de ventas			

En el cuadernillo de trabajo encontrarás varias hojas que te ayudarán a organizar tu negocio; a través de la definición de los cargos, principales funciones y la cantidad de empleados, así como el cálculo de los sueldos.

¿Cuánto dinero
Necesitas
¿Cuánto dinero
Ganarás

En este capítulo calcularás cuánto dinero necesitas para establecer tu negocio y para ponerlo en marcha.

Capítulo V

¿Cuánto dinero
necesitas para
funcionar?
¿Cuánto dinero
necesitas para
que tu negocio
funcione?
¿Cuáles son tus
salidas de dinero?
(costos totales)
¿Cuáles son tus
entradas de dinero?
(ingresos por
ventas y otros)

¿Cuánto dinero necesitas invertir en obras físicas, maquinaria, equipo, herramientas, vehículos y mobiliario?
¿Cuánto dinero necesitas para que tu negocio funcione?
¿Cuáles son tus salidas de dinero? (costos totales)
¿Cuáles son tus entradas de dinero? (ingresos por ventas y otros)

INGRESOS
(MENOS)

COSTOS

¿Cuánto dinero ganarás?

¿Está disponible
todo lo que
necesitas?

SI

Implementar el negocio

¿FIN?

Comienza a pensar en el próximo
negocio o en la próxima innovación

5. ¿Cuánto dinero necesitas? y ¿Cuánto dinero ganarás?

En este capítulo calcularás cuánto dinero necesitas para establecer tu negocio y para ponerlo en marcha. Además podrás estimar cuánto dinero ganarás.

5.1 ¿Cuánto dinero necesitas para establecer tu negocio?

Para calcular el monto de dinero que necesitas para poner en marcha tu negocio, debes calcular todas las inversiones en terrenos, obras físicas, maquinaria, equipos, herramientas, mobiliario y vehículos.

Para mayor facilidad puedes agrupar las inversiones en 5 grupos:

- Terrenos
- Obras Físicas
- Maquinaria y Equipos
- Mobiliario y Herramientas
- Vehículos



Planta de Procesamiento de Aji y Mani de la APAIMPA, I Padilla

Terrenos: Terreno se considera a cualquier espacio físico en el que construirás las obras físicas, y debe estar ubicado preferentemente donde existan redes de energía eléctrica, agua potable y alcantarillado sanitario.

Obras Físicas: En obras físicas debes considerar cualquier tipo de infraestructura que la empresa pudiera requerir, como: el muro perimetral del terreno, la fábrica, las oficinas, los almacenes y áreas de servicios (baños, vestidores, duchas), las conexiones de alcantarillado, energía eléctrica, agua, teléfono e internet, los contenedores para residuos sólidos, etc.

Maquinaria y Equipos: En este grupo debes considerar todos los equipos y maquinarias para producción, para control de procesamiento, para control de calidad, para conservación y para administración, sin olvidar el equipo menor que requerirás para llevar adelante todas las actividades de tu negocio.

Mobiliario y Herramientas: Tu empresa requerirá diversos muebles, como estantes, escritorios, mesas, gavetas entre otros. Además, precisarás de una serie de herramientas necesarias para realizar las diversas actividades. Por ejemplo, en una carpintería se requiere serruchos, martillos, taladros, etc.

Vehículos: En cuanto a vehículos debes considerar: motocultores, tractores, camionetas, motos, etc.

Como primer paso para calcular el monto de dinero que precisas para adquirir los recursos, debes hacer un listado completo de todo lo que necesitas para poner en marcha tu negocio. En el cuadernillo de trabajo encontrarás varias hojas de trabajo para que calcules la inversión inicial.



Equipo de selección de la microempresa Quinoa Boliviana del Sur "QUINBOLSUR S.R.L." Salinas de Garci Mendoza



Equipo de procesamiento de mani de la Asociación de Productores de Mani de Mairana APROMA

A continuación se presenta un ejemplo sobre el cálculo de la inversión necesaria para la implementación de tu negocio:

TERRENO	Nº	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Depreciación Anual	Valor Residual
	1	Terreno	m²	300	20	6.000	N/A	N/A	N/A
	COSTO TOTAL					6.000		N/A*	N/A

*Como se mencionó anteriormente, el terreno no se deprecia, por lo tanto no tiene una vida útil establecida y en el tiempo no perderá su valor.

OBRAS FÍSICAS	Nº	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Depreciación Anual	Valor Residual
	1	Oficina	m²	50	132	6.600	40	165	5.775
	2	Almacén	m²	150	132	19.800	40	495	
	COSTO TOTAL					26.400		660	23.100

MAQUINARIA Y EQUIPO	Nº	Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Depreciación Anual	Valor Residual
	1	Paila abierta o marmita de calentamiento vapor	pza.	1	1.200	1.200	5	240	240
	2	Caldero - generador de vapor	pza.	1	1.200	1.200	5	240	240
	COSTO TOTAL					2.400		480	480

MOBILIARIO	Nº	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Depreciación Anual	Valor Residual
	1	Escritorio semi ejecutivo con sillón	pza.	1	250	250	5	50	50
	2	Estantes metálicos de 4 bandejas	pza.	3	70	210	5	42	42
	3	Computadora con impresora	pza.	1	1.100	1.100	5	220	220
	COSTO TOTAL					1.560		312	312

HERRAMIENTAS	Nº	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Depreciación Anual	Valor Residual
	1	Palas	pzas.	4	50	200	2	100	40
	2	Tijeras	pzas.	3	15	45	2	22,5	9
	COSTO TOTAL					245		122,5	49

Nº	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Depreciación Anual	Valor Residual
1	Camioneta	pza.	1	8.000	8.000	10	800	1.600
COSTO TOTAL					8.000		800	1.600

Para que entiendas mejor las tablas anteriores, se explicará a continuación el significado de las columnas.

Unidad de Medida: Se refiere a las unidades en que medirás los ítems o recursos que necesitas.

Cantidad: Se refiere a la cantidad que requieres de cada ítem.

Costo Unitario: Se refiere al costo del recurso. Se debe incluir otros costos, como los de instalación, transporte y si fuera necesario los costos de capacitación.

Costo Total: Es el resultado de que multipliques el costo unitario por la cantidad.

Vida Útil: Se refiere a los años de vida útil que se piensa que durará el recurso.

Depreciación: La depreciación es una cantidad de dinero que debes guardar año tras año y que sirve para reemplazar los recursos una vez han cumplido su vida útil. La depreciación se calcula dividiendo el costo unitario entre el número de años de vida útil del recurso.

Valor residual: Se refiere al valor de los recursos de una empresa al finalizar el periodo de análisis del Plan de Negocios, o sea, después de los años que has proyectado realizar tu negocio.

Valor residual: Costo Unitario - (Depreciación Anual * Años de vida del Proyecto)

5.2 ¿Cuánto dinero necesitas para poner en marcha tu negocio?

El dinero que necesitas para poner en marcha tu negocio se denomina capital de trabajo. Esta cantidad de dinero es aquella que te permitirá pagar los sueldos, comprar tus materias primas e insumos, pagar tus gastos fijos y cubrir algún imprevisto durante los primeros meses en los que probablemente no recibirás ingresos.

Para calcular la cantidad de dinero que necesitas debes considerar los siguientes costos que ya calculaste anteriormente:



Centro de Transformación de la
Microempresa La Vallegrandinia



Vivero para plantación de Isanthus.
Asociación de Productores Agropecuarios y
Ecológicos Bella Vista

- Pago por servicios de administración y operación como ser: energía eléctrica, agua, teléfono, Internet, etc. según sea el caso
- Sueldos, incluidos los beneficios sociales
- Materias primas, insumos, envases y empaques
- Alquileres

Para estimar el capital de trabajo debes sumar todos estos costos calculados para el **primer año** de operación de tu negocio.

Costos Totales	Anual
(+) Costos de Producción =	
(+) Materia Prima	
(+) Insumos	
(+) Envases y empaque	
(+) Sueldos Mano de Obra de Producción	
(+) Costos de Administración =	
(+) Sueldos Administración	
(+) Pago de Servicios	
(+) Pago de Alquileres	
(+) Imprevistos	
TOTAL ANUAL	

Posteriormente debes realizar un cálculo del periodo de desfase que tendrás que considerar, y que es el tiempo en el cual no recibirás ingresos por la venta de tus productos debido a que durante este periodo estarás:

- Produciendo (___ meses)
- Entregando productos a los distribuidores, normalmente a un plazo de ___ meses
- Realizando las cobranzas de los productos entregados (___ meses)

La suma de estos tiempos se considera tu periodo de desfase, y es el tiempo necesario para que tu negocio comience a generar ingresos suficientes para cubrir tus costos mensuales.

Por tanto, el capital de trabajo se calcula dividiendo el total de costos del primer año entre 12 meses y multiplicarlo por el número de meses que estimes como periodo de desfase, de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{Capital de Trabajo} = (\text{Total costo anual} / 12 \text{ meses}) \times \text{Número de meses de desfase}$$

5.3 ¿Tienes el dinero suficiente para iniciar tu negocio?

Normalmente para iniciar un negocio no se cuenta con todos los recursos para realizar las inversiones y el capital de trabajo, por lo que deberás recurrir a un crédito para cubrir la diferencia.

Las fuentes a las que puedes acudir son diversas; puedes pedir prestado a tu familia, a un banco, a una ONG o a una institución de apoyo al desarrollo, pero en todos los casos deberás pagar los intereses del préstamo y devolver el capital.

Para calcular el costo del crédito debes contar con la siguiente información:

TOTAL INVERSIÓN NECESARIA		25.000
Financiamiento	80%	20.000
Aporte Propio	20%	5.000

En el ejemplo se considera una situación normal de solicitud de crédito a una entidad financiera, en la cual debe existir un aporte propio para recibir el financiamiento del saldo.

Adicionalmente debes conocer el plazo del préstamo (años, meses, etc.) y la tasa de interés que pactarás.

Monto a financiar	20.000
Plazo del préstamo	5
Unidad de tiempo	Años
Tasa de interés por unidad de tiempo	10%

Con toda esa información, y empleando la fórmula de la caja de herramientas, podrás conocer la cuota fija constante para cada periodo, que es el procedimiento normal en todas las instituciones crediticias.

CUOTA CONSTANTE	5.276
-----------------	-------

Luego de calculada la cuota constante, deberás distribuir la parte que corresponde al interés y la diferencia será aplicada al capital, de acuerdo al siguiente ejemplo:

CANCUTA	AÑO				
	1	2	3	4	5
Cuota Constante	5.276	5.276	5.276	5.276	5.276
Amortización de Capital	3.276	3.604	3.964	4.360	4.796
Intereses	2.000	1.672	1.312	916	480
Saldo	16.724	13.121	9.157	4.796	0

Por este motivo, deberás calcular el costo que significará el préstamo e incluirlo dentro de los costos anteriormente detallados, por lo que tu resumen de costos totales tendrá la siguiente composición:

Costos Totales	Anual
(+) Costos de Producción =	
(+) Materia Prima	
(+) Insumos	
(+) Envases y empaque	
(+) Sueldos Mano de Obra de Producción	
(+) Costos de Administración =	
(+) Sueldos Administración	
(+) Pago de Servicios	
(+) Pago de Alquileres	
(+) Costos Financieros =	
(+) Pago de Intereses	
(+) Pago de cuota de capital	
(+) Imprevistos	
TOTAL ANUAL	

5.4 ¿Cuánto dinero ganarás?

Para saber cuánto dinero ganarás es necesario que elabores el flujo de caja, el cual se puede definir como las entradas y salidas de dinero de tu negocio y su diferencia como el saldo de dinero que te queda.

$$\text{Entradas} - \text{Salidas} = \text{Saldo de Dinero (Mensual, Anual)}$$

Con base en el saldo de dinero, es posible determinar si tu negocio generará las ganancias suficientes. Por otra parte, los saldos de dinero te permitirán calcular dos indicadores importantes: La Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN).

La TIR puede definirse como el porcentaje (%) de ganancia que obtienen los inversionistas por cada boliviano puesto en el negocio, por ejemplo si deseas invertir 1.000 bolivianos y la TIR resultante es 20%, entonces esto indica que cada boliviano invertido gana 20 centavos.

El VAN es la ganancia obtenida a valor actual. El VAN es la cantidad de dinero que ganarás en términos netos, por ejemplo si el VAN de una inversión o proyecto cualquiera es de Bs. 5.000, esto quiere decir que en ese proyecto la ganancia obtenida es de 5.000 bolivianos luego de que se han cubierto todos los costos y la inversión.

En los ejemplos, el período de 5 años se utiliza como referencia, debido a que se considera un tiempo razonable para saber si tu negocio será rentable o no. Por otra parte es más difícil saber que pasaría en un período de tiempo mayor y en un período más corto sería poco probable que recuperes tu inversión.

5.4.1 Pasos para elaborar un flujo de caja

Para elaborar un flujo de caja, debes realizar algunos cálculos que no son complicados.

- Primero debes identificar y calcular todas las entradas de dinero
- Segundo debes identificar y calcular todas las salidas de dinero
- Finalmente, debes restar las entradas de las salidas

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	CLASIFICACIÓN
Ingresos	Se calculan multiplicando las cantidades de cada uno de los productos que venderá la empresa por su precio unitario.	ENTRADA DE DINERO
Costos producción	Se deben considerar todos los costos de materia prima, insumos y suministros necesarios para producir los distintos productos.	SALIDA DE DINERO
Costos administración	Los costos de administración incluyen: mano de obra y gastos generales de administración, alquileres y otros costos indirectos.	SALIDA DE DINERO
Imprevistos	Los imprevistos se pueden calcular como un porcentaje del costo total o como una cantidad de dinero, por ejemplo en la caja de herramientas se utiliza un 1%.	SALIDA DE DINERO
Depreciación	Para calcular la depreciación se debe sumar todas las cantidades que se han previsto en cálculos anteriores para reponer los activos.	SALIDA DE DINERO A pesar de que no es una salida efectiva de dinero, se la incluye para fines impositivos, porque reduce la utilidad antes de impuestos.
Intereses	Los intereses son los pagos que se realizan en caso de haber previsto un préstamo para realizar las inversiones y conseguir el capital de trabajo.	SALIDA DE DINERO

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS:	Ingresos - Costos de Producción - Costos de Administración - Imprevistos - Depreciación - Intereses	ENTRADAS - SALIDAS DE DINERO
Impuestos	Son los impuestos a las utilidades de empresas (IUE) que para el ejemplo se consideran en 25% de la Utilidad Bruta (antes de impuestos)	SALIDA DE DINERO
UTILIDAD NETA	Utilidad antes de impuestos - impuestos	
Depreciación	La depreciación como se explicó en el flujo de caja se considera como una entrada de dinero	ENTRADA DE DINERO Para cerrar el ejercicio, y como no es una salida efectiva de dinero, se la incluye en el flujo para un correcto balance de recursos
Inversión inicial	La inversión inicial es todo el dinero para comprar los activos para iniciar la empresa y se debe restar en el año inicial o año cero	SALIDA DE DINERO
Re inversiones	Las re inversiones pueden realizarse posteriormente, después de la inversión inicial. Por ejemplo, una ampliación de la planta	SALIDA DE DINERO
Inversión capital de trabajo	Al igual que la inversión inicial, el capital de trabajo se resta el año inicial del negocio o año cero. Un valor similar se recupera el último año del periodo de análisis	SALIDA DE DINERO
Préstamo	El préstamo es una entrada de dinero que se suma el año inicial y es la diferencia del total requiendo (Inversión inicial + Capital de Trabajo) - el aporte propio que el emprendedor realizará	ENTRADA DE DINERO

A continuación te presentamos un ejemplo de un flujo de caja:

CONCEPTO	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
(+) Ingresos		46.786	51.839	57.023	63.678	66.267
(-) Costos producción		30.687	33.943	37.338	41.888	44.199
(-) Costos administración		9.436	9.436	9.436	9.436	9.436
(-) Imprevistos		468	518	570	637	663
(-) Depreciación		1.320	1.320	1.320	1.320	1.320
(-) Intereses		2.067	1.728	1.356	946	496
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	0	2.808	7.893	12.003	9.151	11.154
(-) Impuestos	0	702	1.223	1.751	2.363	2.539
UTILIDAD NETA	0	2.106	6.670	10.253	7.000	8.616
(+) Depreciación		1.320	1.320	1.320	1.320	1.320
(-) Inversión inicial	-19.401					
(-) Inversión capital de trabajo	-6.432					6.432
(+) Préstamo	20.666					
(-) Amortización de préstamo		3.385	3.724	4.096	4.506	4.956
(+) Valor de desecho (residual)						12.354
FLUJO DE CAJA	-5.167	41	1.267	2.477	3.903	22.765



Estructura

Legal de la Empresa

¿Cómo registrarás tu empresa? ¿con carácter unipersonal o como un grupo de socios?



6. Estructura legal de la empresa

La manera o forma en que constituirás tu empresa es una decisión adicional que debes tomar. La primera pregunta que debes responder es si registrarás la empresa unipersonal o si la constituirás como un grupo de socios. A continuación se definirán las distintas alternativas que tienes para constituir legalmente tu empresa.

6.1 Empresa Unipersonal

El emprendedor individual no debe realizar ningún trámite previo para establecer su Empresa Rural, sólo debe ser mayor de edad y tener la libre disposición de sus bienes. Tampoco está obligado a inscribirse en el Registro de Comercio. La mayor ventaja es que hay un mejor control del propietario y se ahorra gastos al no necesitar tramitar la personería jurídica.

Pero debe responder, en su actividad empresarial, a las disposiciones generales del Código de Comercio en materia mercantil y a lo dispuesto en el Código Civil en materia de derechos y obligaciones.



Secador artesanal de oregano.
Tomina



Tostación de mani en horno por convección de aire de la
Asociación de Productores de Mani de Mizque APROMAM

6.2 Tipos de sociedades

Si decides conformar tu empresa como una sociedad existen varias formas entre las que puedes elegir.

A continuación se explicarán las formas de constitución legal de empresas más utilizadas, sus características y las obligaciones que debes cumplir para su conformación y funcionamiento.

6.2.1 Sociedad Colectiva

En una sociedad de este tipo, todos los socios, en nombre colectivo y bajo una razón social, se comprometen a participar, de acuerdo a lo que acordaron, con los mismos derechos y obligaciones, respondiendo personal y solidariamente de las deudas de la empresa.

En todo caso, se deben detallar sus características, derechos y obligaciones, antes de emprender una empresa de esta naturaleza.

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

En este tipo de sociedad, los socios realizan aportes de dinero a la empresa y su responsabilidad está limitada a esa cantidad.

En su nombre debe figurar la indicación "Sociedad de Responsabilidad Limitada", o su abreviatura "S.R.L.". La formación de esta sociedad exige ciertos pasos, con una participación activa de los socios, con la conformación de la Junta o Directorio, fijación de estatutos, derechos de los socios y obligaciones fiscales; que deben ser analizados previa conformación de la Sociedad.

6.2.3 Sociedad Anónima

El aporte de los socios está dividido en acciones. Las acciones son aportaciones de dinero que se realizan a la empresa y le dan el derecho a su dueño a recibir una parte de las utilidades de la empresa. A mayor cantidad de acciones que uno posea, mayor será la ganancia a recibir. Los socios no responderán personalmente de las deudas sociales. Su constitución es formalizada a través de escritura pública e inscripción en el Registro de Comercio, previo trámite de la personería jurídica propia y carácter mercantil. Después del nombre de la empresa, debe figurar la expresión "Sociedad Anónima" o su abreviatura "S.A."

El capital social, que es el dinero que cada socio realiza para conformar la empresa, debe estar totalmente suscrito en el momento de la formación de la sociedad y se debe desembolsar al menos un 25% del total del valor de cada una de las acciones.

La constitución de la sociedad exige ciertos requisitos y estructura del órgano, quienes otorgan derechos especiales a los socios fundadores o promotores de la sociedad.

6.2.4 Sociedad Comanditaria Simple

Regulada por el Código de Comercio, es una sociedad mercantil de carácter personalista con socios colectivos que aportan capital y trabajo; responden personal y solidariamente de las deudas sociales, y de socios comanditarios que aportan capital y cuya responsabilidad está limitada a su aporte.

Existen dos clases de socios:

- Socios colectivos, que aportan capital y trabajo y son co responsables de los resultados del negocio
- Socios comanditarios, que sólo aportan capital y su responsabilidad está limitada al monto; no tienen derecho a participar en la gestión social

Como requisito más importante, debe estar inscrita en el Registro de Comercio y entre sus estatutos deben figurar los derechos y responsabilidades de cada socio.

6.2.5 Sociedad Comanditaria por Acciones

Es una sociedad de carácter mercantil, cuyo capital social dividido en acciones, se forma por las aportaciones que hagan los socios.

Regido al Código de Comercio, esta categoría tiene también dos tipos de socios:

- Socios colectivos, que responden personal y solidariamente a las responsabilidades de la empresa y son necesariamente los administradores de la sociedad
- Socios comanditarios, que no tienen responsabilidad personal y participan en la organización de la sociedad a través de una Junta General

Para la formación de este tipo de sociedad, se debe establecer claramente el capital social, inscripción en el Registro de Comercio, y definir en los estatutos los derechos, responsabilidades y deberes de los socios.

6.2.6 Sociedad Cooperativa

Está integrada por personas que se asocian por voluntad propia para realizar actividades empresariales que respondan a sus necesidades económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático.

Se constituye mediante escritura pública que debe ser inscrita en el Registro de Sociedades Cooperativas, con lo que adquirirá personalidad jurídica. Los estatutos fijarán el capital social mínimo que deberá ser aportado en su totalidad desde su formación.

Tostación de mani



Antes



Después

Resumen



7. Resumen del negocio que quieres emprender

Finalmente, después de haber respondido a todas las preguntas para elaborar tu plan de negocios, debes hacer una breve descripción de todo tu negocio.

Un resumen ejecutivo debe brindar una idea clara y general de que quieres emprender como negocio, si es posible hacerlo y si es atractivo. El lenguaje que utilices no debería ser complicado y debe despertar el interés de quien lo lee.

Tu resumen debería explicar a qué se dedicará tu negocio, quiénes serán tus clientes, cuáles son sus características, si cuentas con una ventaja sobre tus competidores, quienes te aprovisionarán de lo que necesitas, como distribuirás tus productos. Por otra parte, debes describir brevemente cómo organizarás tu empresa, cuánto dinero necesitas para montar tu negocio, cuánto para operarlo y cuánto dinero ganarás. Tu resumen no debería tener más de dos páginas.

Para facilitar la redacción de tu resumen de negocio puedes presentar tu negocio en no más de tres minutos sin dejar de lado los siguientes aspectos:

- Exponer claramente cual es tu negocio y quienes son tus clientes
- Las diferencias que tu producto tiene con otros similares
- El potencial de mercado y los retornos esperados

Un buen resumen debería ser capaz de responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es tu definición de negocio?
- ¿Por qué tu producto es mejor que el de la competencia?
- ¿Cuéntas con las materias primas e insumos necesarios?
- ¿Tienes acceso a los canales de comercialización?
- ¿Quiénes son tus clientes y tienen interés en el producto que ofrecerás?
- ¿Cuánto dinero necesitas para iniciar tu negocio y cuánto dinero ganarás?



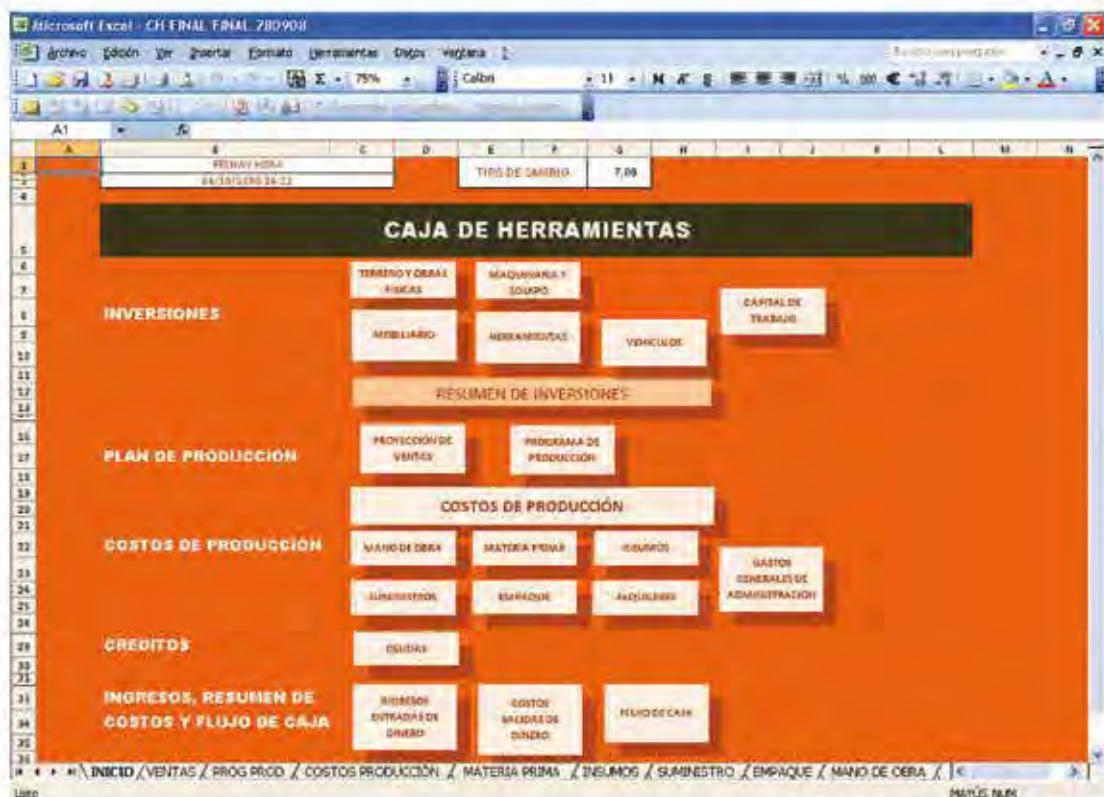
Manual para el uso de la

Caja de Herramientas

Manual para el uso de la caja de herramientas

La caja de herramientas te ayudará a ordenar la información de tu plan de negocios y hacer los cálculos para estimar los resultados, de la diferencia entre los ingresos menos los costos totales.

Para su mejor utilización, la herramienta se divide en inversiones, plan de producción, costos de producción, créditos, ingresos, costos y el flujo de caja.



Inversiones

En la primera parte, podrás calcular los recursos necesarios para la compra del terreno y la construcción de infraestructura productiva, oficinas, almacenes, etc. necesarios para que funcione tu negocio. En las obras físicas también debes considerar los arreglos, adecuación o reparación de infraestructura, así como el alcantarillado, las conexiones de agua y las conexiones eléctricas.

La información que debes tener para llenar esta planilla es:

- Las dimensiones del terreno y de las diferentes obras a ejecutar y sus costos
- La vida útil estimada de las inversiones a construir

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1										
2										
3										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										

INICIO

INVERSIONES EN TERRENOS Y OBRAS FÍSICAS

COSTOS DE INVERSIÓN : TERRENOS

N°	Item	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Depreciación Anual	Valor Residual
1	Terreno	m2	250	10,00	2.500,00	N/A	N/A	2.500,00
2		m2			0,00	N/A	N/A	0,00
COSTO TOTAL					2.500,00		N/A	2.500,00

COSTOS DE INVERSIÓN : OBRAS FÍSICAS

N°	Item	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Depreciación Anual	Valor Residual
1	Oficinas	m2	20,00	130,00	2.600,00	40,00	65,00	2.275,00
2	Planta industrial	m2	60,00	105,00	6.300,00	40,00	157,50	5.512,50
3	Cerco perimetral	m2	70,00	20,00	1.400,00	40,00	35,00	1.225,00
4		m2			0,00	40,00	0,00	0,00
COSTO TOTAL					10.300,00		257,50	9.012,50

A continuación, debes preparar un detalle completo de todas las máquinas y equipos que precisarás para la fabricación de tus productos, además de cuantas necesitas de cada una. Para ello debes conseguir la siguiente información:

- El precio unitario de cada una. En este precio no olvides considerar los costos de transporte hasta el sitio donde se instalaran, además de los costos de montaje, instalación y puesta en marcha si fuera el caso
- Los años de vida útil que tendrá cada máquina o equipo
- El porcentaje de la inversión que esperas recuperar al finalizar el periodo de evaluación del proyecto

INICIO

COSTOS DE INVERSIÓN: MAQUINARIA Y EQUIPO

								VALOR RESIDUAL = (Porcentaje del costo total)	
								15%	
N°	Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Depreciación Anual	Valor residual	
1	Pala abierta o mamita de calentamiento a vapor	pza	1	1.200,00	1.200,00	5	240,00	180,00	
2	Caldero generador de vapor	pza	1	1.200,00	1.200,00	5	240,00	180,00	
3	Cocina Industrial de 3 hornallas	pza	1	50,00	50,00	5	10,00	7,50	
4	plímetro portátil de 0 - 14	pza	1	85,00	85,00	5	17,00	12,75	
5	Retractómetro de 0 - 100° Brk	pza	1	450,00	450,00	5	90,00	67,50	
6	Licuada Industrial inox de 10 litros de capacidad	pza	1	400,00	400,00	5	80,00	60,00	
7	Olla de acero inoxidable de 50 litros con tapa	pza	2	350,00	700,00	5	140,00	105,00	
8	Balanza de precisión de 2 kg de capacidad y sensibilidad 1 g.	pza	1	100,00	100,00	5	20,00	15,00	
9	Conservadora horizontal de 500 lt de capacidad	pza	1	500,00	500,00	5	100,00	75,00	
10	Chuchillos de acero inoxidable para pelado de fruta	pza	10	5,00	50,00	5	10,00	7,50	
11	Bañadores	pza	5	15,00	75,00	5	15,00	11,25	
12	Reloj digital	pza	1	20,00	20,00	5	4,00	3,00	
13	Garrafas de GLP de 10 kg	pza	3	42,00	126,00	5	25,20	18,90	
14	Termómetro de mercurio de 0 a 150 °C	pza	1	15,00	15,00	5	3,00	2,25	
COSTO TOTAL					4.971,00		994,20	745,65	

Posteriormente, debes proceder de la misma manera para calcular las inversiones que necesitas en mobiliario, herramientas, vehículos, etc. En todos los casos no olvides considerar en tu análisis la conveniencia de alquilar en vez de comprar, por ejemplo, un vehículo. Esta decisión la debes tomar en función del análisis de costos respectivo.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1											INICIO
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											
26											
27											
28											
29											
30											
31											
32											

COSTOS DE INVERSION: MOBILIARIO

VALOR RESIDUAL = (Porcentaje del costo total)

Nº	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida útil	Depreciación Anual	Valor residual
1	Escritorio semiejecutivo con sillón	jgo.	1,00	250,00	250,00	5,00	50,00	12,50
2	Estantes metálicos de 4 bandejas	pza.	3,00	70,00	210,00	5,00	42,00	10,50
3	Computadora con impresora	jgo.	1,00	1.100,00	1.100,00	5,00	220,00	55,00
					0,00	5,00	0,00	0,00
					0,00	5,00	0,00	0,00
					0,00	5,00	0,00	0,00
					0,00	5,00	0,00	0,00
COSTO TOTAL					1.560,00		312,00	78,00

COSTOS DE INVERSION: HERRAMIENTAS

VALOR RESIDUAL = (Porcentaje del costo total)

Nº	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida útil	Depreciación Anual	Valor residual
1	Herramientas varias	jgo.	1,00	70,00	70,00	5,00	14,00	17,50
2			0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00
3					0,00	2,00	0,00	0,00
4					0,00	2,00	0,00	0,00
COSTO TOTAL					70,00		14,00	17,50

Una vez hayas completado todas las hojas, la herramienta calculará el total de la inversión requerida, tanto de forma detallada como resumida.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										
28										
29										
30										
31										
32										
33										
34										
35										
36										
37										
38										
39										
40										
41										
42										
43										
44										
45										
46										
47										
48										
49										
50										
51										
52										
53										
54										
55										
56										
57										
58										
59										
60										
61										
62										
63										
64										
65										
66										
67										
68										
69										
70										
71										
72										
73										
74										
75										
76										
77										
78										
79										
80										
81										
82										
83										
84										
85										
86										
87										
88										
89										
90										
91										
92										
93										
94										
95										
96										
97										
98										
99										
100										

Proyección de ventas

Por otra parte, con base en la definición del(los) producto(s) que has decidido producir y vender y luego de tu investigación de mercados, debes realizar una proyección de ventas, para lo cual debes contestar a las siguientes preguntas:

- ¿Cuánto esperas vender de cada producto durante el primer año de operación?
- ¿Cuánto por ciento estimas que crecerán tus ventas en los años posteriores?

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									

Programa de producción

Es posible que durante el proceso de producción tengas pérdidas por diferentes motivos, ya sean por errores humanos como por accidentes de trabajo, por lo cual, debes considerar un porcentaje de pérdidas para calcular la cantidad de piezas que debes producir para cumplir con tu plan de ventas, y con base en ese porcentaje debes preparar tu Programa de Producción.

INICIO

PROGRAMA DE PRODUCCIÓN

PRODUCTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Dulce de durazno	10.100	11.110	12.221	13.443	14.787
Mermelada de frutilla	15.150	16.665	18.332	21.082	21.082
Dulce de leche	5.050	5.808	6.388	6.707	7.043
TOTAL	30.300	33.583	36.941	41.232	42.912

Costos directos de producción

En función de tu programa de producción calcularás tus costos de producción, y para ello debes estimar, con el mayor detalle posible, la cantidad de materia prima, los insumos, envases, empaques, suministros, etc. que serán necesarios durante el proceso productivo.

Adicionalmente, deberás obtener los precios unitarios de cada uno de los elementos y servicios mencionados, de manera que puedas llenar la siguiente planilla con la información más veraz posible.

Es importante recordarte que deberás llenar un cuadro de cálculo por cada producto, independientemente

[illegible]

de que tengan materiales o insumos comunes, puesto que es importante que conozcas el costo directo de cada producto.

Posteriormente, con apoyo de la herramienta deberás calcular cuadros resumen de materias primas, materiales, insumos, envases, etc., de manera que puedas analizar la incidencia de cada componente en tus costos totales e investigar que puedes hacer para reducir los más importantes.

Mano de obra

Para estimar los costos en los que incurrirás en mano de obra de producción, administración, servicios de apoyo, etc., debes responder a las siguientes preguntas:

¿Qué puestos de trabajo o cargos tendrás?

¿Cuántas personas ocuparán esos cargos?

¿Cuál será el sueldo o remuneración mensual?

Con base en estos datos, la herramienta podrá calcular los costos totales respectivos, los mismos que se obtienen sumando el subtotal de sueldos con los beneficios sociales.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1		Cambio de dólar	7	Bs/\$				
2		Sueldo Básico	500,00			INICIO		
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								

**REQUERIMIENTOS Y COSTOS DE PERSONAL
AÑO 1**

MANO DE OBRA: PRODUCCIÓN

Cargo	Cantidad de puestos	Remuneración mensual unitaria	Meses	Total
Operarios	2	142,86	12	3,428,57
Ayudante	2	71,43	12	1,714,29
				SUBTOTAL 5,142,86
				BENEFICIOS SOCIALES 1,561,89
				TOTAL 6,704,74

MANO DE OBRA: ADMINISTRACIÓN

Cargo	Cantidad de puestos	Remuneración mensual unitaria	Meses	Total
Administrador	1	214,29	12	2,571,43
Comercializador	1	142,86	12	1,714,29
Portero	1	71,43	12	857,14
				SUBTOTAL 5,142,86

Inicio / INICIO / VENTAS / PROG PROD / COSTOS PRODUCCIÓN / MATERIA PRIMA / INSUMOS / SUMINISTRO / EMPAQUE / MANO DE OBRA /

Los beneficios sociales son los aportes que tendrás que pagar en favor del empleado y consisten en los aportes descritos en este cuadro.

A	B	C	D	E	F	G	H
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							

BENEFICIOS SOCIALES

VOLVER

Riesgo laboral	1,71 %
Fondo pro vivienda	2%
Seguridad social (CNS)	10%
Infocaf	0%
TOTAL	13,71 %
Prov. Aguinaldo	8,33%
Prov. Indemnización	8,33%
	16,66%
BBSS TOTAL	30,37%

Gastos generales de administración

No debes olvidar detallar por completo los gastos generales en los que tu empresa incurrirá, como ser telefonía, energía eléctrica (aparte de la de producción), agua, internet, combustibles, etc.

Dependiendo de la importancia, puedes incluir dentro de estos gastos los de promoción, publicidad, ventas, comisiones, etc.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Cambio de dolar	7	Bs/\$							
2	Vida del proyecto	5	Años							
3	GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION									
4	AÑO 1									
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										

INICIO

Nº	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Material de escritorio	mes	12	15,00	180,00
2	Comunicaciones	mes	12	20,00	240,00
3	Energía eléctrica	mes	12	20,00	240,00
4	Agua	mes	12	3,00	36,00
5	Combustibles	lt	1440	0,53	763,20
6	Lubricantes	gl	6	12,00	72,00
			0	0,00	0,00
COSTO TOTAL					1.531,20

Servicio de la deuda

Es muy probable que no tengas todo el dinero para iniciar o ampliar tu negocio y sea necesario que te prestes dinero.

La herramienta te ayudará a calcular cuánto tendrías que pagar anualmente si decides prestarte dinero.

Para ello, lo primero que debes llenar es cuanto será tu aporte propio, es decir el dinero que aportarás. Por otra parte, debes considerar cuál será la tasa de interés a la que te prestarás y por cuanto tiempo.

SERVICIO DE LA DEUDA AMORTIZACION: CUOTA CONSTANTE

INICIO

TOTAL MONTO NECESARIO		25.832,94
FINANCIAMIENTO	80,00%	20.666,35
APORTE PROPIO	20,00%	5.166,59

Monto a financiar	20.666,35
Tiempo de préstamo	5
Unidad de tiempo	Años
Tasa de interés por unidad de tiempo	10%
CUOTA CONSTANTE	5.451,73

Año	1	2	3	4	5
Cuota constante	5.451,73	5.451,73	5.451,73	5.451,73	5.451,73
Amortización de capital	3.385,10	3.723,61	4.095,97	4.505,56	4.956,12
Intereses	2.066,64	1.728,13	1.355,76	946,17	495,61
Saldo	17.281,25	13.557,65	9.461,68	4.956,12	0,00

Capital de trabajo

Es muy importante que realices el cálculo de cuanto dinero necesitarás para comenzar tu producción, puesto que normalmente deberás invertir primero antes de poder iniciar tus ventas, las cuales en algunos casos demorarán un tiempo en retornar para cubrir tus costos.

La herramienta te ayudará a calcular este periodo de desfase, de acuerdo a la planilla siguiente:

Gastos	Anual
Sueldos Mano de Obra	6.704,74
Sueldos Administración	6.704,74
Materia Prima	5.432,36
Insumos	3.996,97
Suministros	1.160,21
Empaque	13.392,60
Alquileres	1.200,00
Otros Gastos	
TOTAL	38.591,63
CAPITAL DE TRABAJO MENSUAL	3.215,97
MESES NECESARIOS ANTES DE GENERAR GANACIAS	2
CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	6.431,94

Estimación de ingresos

Para calcular los ingresos, lo único que debes llenar es el precio unitario al cual venderás tu producto, puesto que las cantidades que venderás provienen de tu plan de ventas

PLANILLA DE INGRESOS

INICIO

PRODUCTOS	AÑO				
	1	2	3	4	5
Dulce de durazno					
Precio unitario (\$us/l)	1,57	1,57	1,57	1,57	1,57
Cantidad (l)	10.000,00	11.000,00	12.100,00	13.210,00	14.641,00
SUBTOTAL INGRESOS	15.714,29	17.285,71	19.014,29	20.916,71	23.007,29
Mermelada de frutilla					
Precio unitario (\$us/l)	1,57	1,57	1,57	1,57	1,57
Cantidad (l)	15.000,00	16.500,00	18.150,00	20.873,00	23.873,00
SUBTOTAL INGRESOS	23.571,43	25.920,87	28.521,43	32.600,43	37.000,43
Dulce de leche					
Precio unitario (\$us/l)	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
Cantidad (l)	5.000,00	5.750,00	6.325,00	6.641,00	6.973,00
SUBTOTAL INGRESOS	7.500,00	8.625,00	9.487,50	9.961,50	10.459,50
Precio unitario (\$us/l)					
Cantidad (l)					
SUBTOTAL INGRESOS					
TOTAL INGRESOS	46.785,71	51.839,29	57.023,21	63.477,64	70.467,21

Flujo de caja

Finalmente, con todos los datos de ingresos y costos, el programa calculará el flujo de caja, que no es nada más que la diferencia entre las entradas y salidas de dinero.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										

FLUJO DE CAJA CON CREDITO						
CONCEPTO	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		46.785,71	51.839,29	57.023,21	63.477,64	70.467,21
Costos produccion		30.686,73	33.943,32	37.337,65	41.887,90	44.198,77
Costos administracion		9.435,94	9.435,94	9.435,94	9.435,94	9.435,94
Imprevistos		467,84	518,39	570,23	636,78	662,67
Depreciacion		1.320,20	1.320,20	1.320,20	1.320,20	1.320,20
Intereses		2.066,64	1.728,13	1.355,76	946,17	495,61
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	0,00	3.408,35	4.693,31	7.003,42	9.480,68	10.154,02
Impuestos		702,09	1.223,33	1.750,86	2.342,66	2.538,50
UTILIDAD NETA	0,00	2.706,26	3.469,98	5.252,57	7.138,02	7.615,52
Depreciacion		1.320,20	1.320,20	1.320,20	1.320,20	1.320,20
Inversion inicial	-19.401,00					
Inversion capital de trabajo	-6.431,94					6.431,94
Prestamo	20.666,35					
Amortizacion de prestamo		3.385,10	3.723,61	4.095,97	4.505,56	4.956,12
Valor de desecho (residual)						12.353,65
FLUJO DE CAJA	-5.166,59	41,37	1.266,57	2.476,50	3.902,63	22.765,18

RESUMEN INVERSIONES / ALQUILERES / DEUDAS / INGRESOS / RESUMEN DE COSTOS / CAPITAL DE TRABAJO / FLUJO A CREDITO /

Demanda
Sempre
Fijos Estud
Mercad
ateria Pr
adquisici

Glosario

Glosario de términos

Canales de Distribución: Es una ruta que toma un producto para pasar del productor a los consumidores finales, deteniéndose en varios puntos de esa trayectoria. En cada punto de esa trayectoria existe un pago a transacción, además de un intercambio de información.

Capital de Trabajo: Es una forma de inversión en recursos financieros que se requieren para iniciar el proceso productivo de una empresa. Son recursos necesarios para garantizar la continuidad de las operaciones de una unidad productiva.

Competencia: Se considera competencia al conjunto de productores de productos similares o sustitutos existentes o potenciales.

Consumidores: Las personas que utilizan, compran o influyen en la compra de nuestro producto o servicio.

Costo de Operación: Son todos los costos y gastos en que se incurren en la operación de una empresa, e incluyen los costos de fabricación, administración, comercialización y ventas.

Costos de Administración: Son aquellos en que incurre la empresa en sus funciones de establecer objetivos, planificar, organizar, motivar y controlar sus operaciones, tales como: sueldos y salarios, luz, teléfono, agua, papelería, etc.

Costos de Comercialización y Venta: Son gastos en que se incurre para hacer llegar los productos o servicios, al consumidor o distribuidor. Estos gastos son, por ejemplo: comisiones por ventas, sueldos y salarios del personal de ventas, comunicaciones para comercialización, publicidad, etc.

Costos de Organización: Son los gastos en que se incurre en la organización de una empresa, tales como los honorarios a los abogados, derechos que deben pagarse al estado y otros gastos diversos.

Costos de Puesta en Marcha: Son aquellos gastos en que se incurre previo al inicio de operaciones de una planta, a fin de realizar pruebas de producción para hacer los ajustes correspondientes, así como los de entrenamiento de personal y otros.

Costos Fijos: Son aquellos en que incurre la empresa, independientemente del nivel de producción de la misma.

Costos Financieros: Son aquellos derivados de la utilización de recursos obtenidos mediante préstamos. Se considera en este rubro: intereses, comisiones financieras y otros recargos sobre préstamos y avals.

Costos Variables: Son aquellos costos de producción que incurre la empresa en forma proporcional a su nivel de producción.

Crédito a Largo Plazo: Es el crédito otorgado por una institución financiera, cuyo plazo es mayor a un año.

Demanda: Son las diferentes cantidades de un bien o servicio que los consumidores estarían dispuestos y en condiciones de adquirir, en función de los diferentes niveles de precios posibles, en un periodo de tiempo determinado.

Demanda Insatisfecha: Se llama demanda insatisfecha, a la cantidad de bienes o servicios que es probable que el mercado pueda consumir, sobre la cual se ha determinado que ningún productor o importador actual satisface.

Emprendedor: Se considera emprendedor a la persona o personas que orientan sus esfuerzos hacia la formación de una nueva empresa, con el objetivo de desarrollar un negocio en alguna actividad económica, ya sea industrial o comercial.

Empresa: Unidad económica organizada para alcanzar uno o varios objetivos relacionados con la producción y/o distribución de bienes y servicios.

Empresa Unipersonal o Individual: Negocio de propiedad de una sola persona, dedicada al comercio, prestación de servicios u otra actividad.

Estudio de Mercado: Es el estudio de la demanda y oferta de uno o varios productos, con el propósito de establecer los volúmenes con que podría participar el Plan de Negocios, así como el análisis de sus características, precios, comercialización y otros aspectos de dichos productos o servicios.

Flujo de Caja o Flujo de Efectivo: Es una estimación pormenorizada de los ingresos y egresos en efectivo de una futura empresa, a generarse en un periodo determinado, por las operaciones de los mismos.

Inversiones: Comprenden costos por inversiones fijas, diferidas y capital de trabajo. A su vez, las inversiones pueden clasificarse en iniciales, por ampliación o por reposición.

Inversiones Diferidas: Son también conocidas como gastos previos a la producción, necesarios solamente en la fase preoperativa. Entre las inversiones diferidas, se encuentran: gastos de organización y trámites legales, patentes y licencias necesarias, capacitación y asistencia técnica antes del inicio de las operaciones, gastos de puesta en marcha, intereses durante la fase preoperativa y otros.

Inversiones Fijas: Se refieren al conjunto de todos los activos tangibles necesarios para garantizar el funcionamiento del negocio. Las inversiones fijas comprenden terrenos, edificaciones, obras civiles, instalaciones, maquinaria y equipo, herramientas, vehículos, mobiliario y enseres, semovientes (animales productivos con vida útil mayor a un año) y otros.

Inversiones Iniciales: Comprenden a todos los activos (tangibles, intangibles y al capital de trabajo) necesarios para iniciar las operaciones del negocio.

Inversiones por Ampliación: Son el conjunto de inversiones adicionales, durante el periodo de operaciones del negocio.

Inversiones por Reposición: Las inversiones fijas, con excepción del terreno, se deprecian. Es decir, que a medida que pasa el tiempo, son usadas o existen cambios tecnológicos que hacen que pierda su valor, hasta el extremo que su utilización ya no es económicamente conveniente; en este punto, dichas inversiones fijas deben ser renovadas. A estas inversiones se las conoce con el nombre de inversiones por reposición.

Marca: Distintivo que el fabricante pone a los productos de su industria para que sean reconocidos en el mercado.

Materiales: Similares a la materia prima; sin embargo, pueden no formar parte del producto, y si lo hacen no son parte esencial, sino más bien complementaria del mismo.

Materia Prima: Bienes de cualquier origen, empleados para elaborar un producto y que al ser transformados pasan a formar parte esencial de éste último.

Mercado: Espacio o medio mediante el cual se contactan demandantes y oferentes de un bien o servicio, para realizar transacciones de bienes y/o servicios a un precio determinado o por definir.

Muestra: Pequeña parte de una población o universo, del cual queremos conocer ciertas características y que es representativo de éste.

Oferta: Es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de productores están dispuestos a poner a disposición del mercado a un precio determinado. La oferta puede provenir del mercado nacional o del externo, en este último caso se refiere a importaciones.

Participación de Mercado: Es un indicador de la competitividad de una empresa, expresa la porción o parte del mercado respecto al total, que es cubierto por una empresa.

Punto de Equilibrio: Es el nivel de ventas de una empresa en el que no se obtienen utilidades ni pérdidas, es decir cuando los ingresos totales son exactamente iguales a los costos totales. Se asume que por encima del punto de equilibrio la empresa obtendrá utilidades y por debajo pérdidas.

Razón Social: Nombre asignado a una empresa industrial, de comercio, etc.

Rentabilidad: Es la expresión del beneficio neto generado por un negocio. Se puede calcular la rentabilidad de un plan de negocios, a través de indicadores como la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Servicio de la Deuda: Se conoce como servicio de la deuda al programa de amortizaciones y pago de intereses correspondientes al pago de los préstamos contraídos por el negocio.

Sociedades Comerciales: Las sociedades son de gran importancia para la formación de empresas, porque las limitaciones de las empresas unipersonales pueden ser superadas con aportes de dos o más personas. En este sentido, el Código de Comercio boliviano da un concepto de éstas, al indicar que son "un contrato por el cual dos o más personas se obligan a efectuar aportes para aplicarlos al logro de un fin común, y repartirse entre sí los beneficios o soportar las pérdidas resultantes...". Los socios pueden aportar bienes muebles o inmuebles expresamente determinados o dinero en efectivo.

Sueldos y Salarios (Remuneraciones): Remuneración o salario es lo que percibe el empleado u obrero, en pago de su trabajo. No puede ser menor al salario mínimo nacional y debe ser proporcional al trabajo, no puede hacerse discriminación por sexos o nacionalidad.

Valor Residual: Es el valor de los activos de una empresa al finalizar el periodo de análisis del Plan de Negocios. Para el cálculo del valor residual, se deberán considerar todas las inversiones.

Valor de Adquisición: Es el monto o el precio que se paga al adquirir un determinado bien (maquinaria, mueble, herramienta, etc.).

Vida Útil: Es el tiempo estimado (normalmente en años) que se espera que dure el bien adquirido para el negocio.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Agencia Suiza para el desarrollo y la cooperación COSUDE
Secretariado de Estado para la Economía SECO