

CARTILLA:

PLAN DE NEGOCIOS



CONTENIDO

EL PLAN DE NEGOCIOS:	7
1. RESUMEN EJECUTIVO	10
2. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	12
2.1. EL MODELO DE NEGOCIO	13
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	15
4. ANÁLISIS DEL MERCADO	16
4.1. ANÁLISIS DEL SECTOR O DE LA INDUSTRIA	16
4.2. EL PRODUCTO O SERVICIO	17
4.3. DEFINICION DE CLIENTES	18
4.4. COMPETIDORES	20
4.5. INVESTIGACIÓN O PLAN DE MERCADEO	22
4.5.1. CHECK LIST DEL PLAN DE MERCADEO	22
4.6. ESTRATEGIAS	24
4.6.1. FIJACIÓN DE PRECIOS.....	25
4.6.2. DISTRIBUCIÓN.....	26
4.6.3. PRODUCTO.....	27
4.6.4. COMUNICACIONALES.....	28
4.6.5. COMERCIALIZACIÓN.....	28
4.6.6. POLÍTICAS DE SERVICIO	29
4.6.7. PROYECCIÓN DE VENTAS.....	29
4.7. PLAN TACTICO	33
5. ANÁLISIS OPERATIVO	34
5.1. LOCALIZACION DEL PROYECTO	34
5.2. DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LA EMPRESA.....	34
5.3. SISTEMA PRODUCTIVO (MAPA DE PROCESOS).....	36
5.4. MUEBLES, ENSERES, EQUIPOS Y MAQUINARIA.....	37
5.5. COSTOS DE PRODUCCIÓN	39
6. ANALISIS ESTRATEGICO Y ADMINISTRATIVO	42
6.1. MISION.....	42
6.2. VISION.....	43
6.3. OBJETIVOS A LARGO, MEDIANO Y CORTO PLAZO	43
6.4. ANALISIS DOFA.....	44
6.5. ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS.....	45
6.6. MECANISMOS DE CONTROL.....	46
6.6.1. CONTROLES PREVENTIVOS:.....	47
6.6.2. CONTROLES CORRECTIVOS:.....	47
6.7. DEFINICION DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	48
6.8. GESTION HUMANA.....	49
6.8.1. DESCRIPCION DE CARGOS.....	49
6.8.2. CONTRATACION DE PERSONAL.....	50
7. ESTUDIO LEGAL, SOCIAL Y AMBIENTAL	53
7.1. TIPO DE SOCIEDADES	53
7.2. PERFIL DE SOCIOS.....	55

7.3. ESTUDIO SOCIAL.....	56
7.3.1. IMPACTO SOCIAL.....	56
7.4. ESTUDIO AMBIENTAL.....	56
7.4.1. IMPACTO AMBIENTAL:.....	56
8. ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO	58
8.1. SUPUESTOS ECONOMÓMICOS.....	59
8.2. FLUJO DE INVERSIONES.....	59
8.2.1. ACTIVOS FIJOS:	59
8.2.2. ACTIVOS DIFERIDOS:.....	60
8.2. 3. FLUJO DE EGRESOS.....	60
8.3. FLUJO DE INGRESOS.....	61
8.4. FUENTES DE FINANCIACIÓN Y SERVICIO DE LA DEUDA	62
8.5. ESTADOS FINANCIEROS.....	63
8.5.1. ESTADO DE DE RESULTADOS.....	63
8.5.2. CAPITAL DE TRABAJO.....	63
8.5.3. MEZCLA FINANCIERA.....	64
8.5.4. BALANCE GENERAL	64
8.5.5. FLUJO DE CAJA Y EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.....	64
8.5.6. PUNTO DE EQUILIBRIO	65
8.5.7. INDICES FINANCIEROS	65
9. CONCLUSIONES FINALES.....	67
10. ANEXO 1. INSTRUCCIONES PARA ELABORAR PROYECCIONES	
FINANCIERAS.....	68
BIBLIOGRAFÍA.....	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Elementos del resumen ejecutivo
Tabla 2.	Caracterización del bien
Tabla 3.	Preguntas que deben hacer en relación al cliente
Tabla 4.	Matriz de competidores
Tabla 5.	Variables que se consideran en la proyección de las ventas iniciales
Tabla 6.	Sumatoria total de ventas para el año 1. Elemento para proyectar la venta de años futuros
Tabla 7.	Plan Táctico de implementación y cumplimiento de la estrategia
Tabla 8.	Símbolos utilizados en un diagrama de operación
Tabla 9.	Descripción de la maquinaria necesaria para el proyecto
Tabla 10.	Descripción de los muebles y enseres necesarios para el proyecto
Tabla 11.	Descripción de los equipos de oficina necesarios para el proyecto
Tabla 12.	Definición de los costos unitarios por proceso de producción
Tabla 13.	Definición de los costos totales de producción y unidades a producir
Tabla 14.	Definición de costos unitarios por proceso
Tabla 15.	Explicación matriz DOFA
Tabla 16.	Definición táctica de la planeación administrativa.
Tabla 17.	Elementos y requerimientos de control
Tabla 18.	Descripción de cargos
Tabla 19.	Presupuesto de nomina
Tabla 20-1.	Tipo de sociedades en Colombia
Tabla 20-2.	Tipo de sociedades en Colombia

ÍNDICE DE GRAFICAS

- Grafica 1. Distribución de planta empresa de servicios (GALINDO RUIZ, 2004)
- Grafica 2. Distribución de planta de producción (GALINDO RUIZ, 2004)

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1. Proceso del Plan de Negocio
- Figura 2. Cadena de valor de la idea de Negocio
- Figura 3. Descripción del bien según su clasificación
- Figura 4. Segmentación de clientes
- Figura 5. Fuentes de búsqueda y consulta de Información
- Figura 6. Criterios de crecimiento en ventas

EL PLAN DE NEGOCIOS:

El plan de negocio es un documento donde se describe un proyecto empresarial, “es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y, en resumen, la visión del empresario sobre el proyecto”¹.

Los planes de negocio son el producto de la identificación de una oportunidad de negocio, por lo tanto lo que se busca es plasmar la mayor cantidad posible de variables que permita servir como guía o referente para la puesta en marcha del proyecto empresarial.



Los planes de negocio son únicos para cada idea de negocio sobre la cual se desarrolle y así mismo es único para cada equipo de trabajo que lo lleve a cabo. Un plan de negocio debe ser elaborado teniendo en cuenta las condiciones de espacio y tiempo del momento en el que se realiza, así la guía que se proponga sirva para como referencia para ser utilizada en el diligenciamiento de cualquier Plan de Negocio. El documento debe ser construido teniendo en cuenta los elementos como: el modelo de negocio, el plan estratégico, el plan de mercado (producto, clientes, competencia), las estrategias de mercadeo, los recursos técnicos, humanos y financieros necesarios para la puesta en marcha del proyecto empresarial.

¹ (VARELA V., 2008)

El objetivo final del documento es servir como un instrumento guía y de posiblemente de consulta para determinar el cumplimiento o no de lo planeado y poder determinar acciones correctivas y de mejora.



El plan de negocio se convierte entonces en un elemento de ayuda a la planeación empresarial el cual debe ser desarrollado de manera, simple, sencilla y concreta, teniendo como base un elemento justado a la realidad en tiempo y lugar.

Figura 1. Proceso del Plan de Negocio

Es importante para la redacción del documento que se construya de forma coherente, concisa, directa y en tercera persona. Es importante considerar al momento de iniciar a elaborar un plan de negocios, que este puede ser elaborado con diferentes propósitos tales como: académicos, de financiación, de expansión, de dirección operativa, planeación futura, etc.

El Plan de Empresa debe ser, estructurado de tal forma que permita ser seguido fácilmente; comprensible, debe estar escrito con claridad evitando conceptos muy técnicos y lenguaje coloquial, las tablas y gráficos, deben estar numerados y corresponder a un orden específico; breve en su estructura se recomienda no superar 50 hojas en su documento final, lo que igualmente permite su comodidad para ser leído.

El Plan de Negocios, es entonces un manual que contiene paso a paso los elementos que debe contemplar un proyecto empresarial y es el insumo de la evaluación del proyecto. El paso a paso permite tener una visión completa de la futura empresa, garantizando la minimización del riesgo en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Es importante tener presente que este documento sirve tanto para fines académicos como para búsqueda de inversionistas en un momento dado.

Los elementos que debe contener el Plan de Negocios son:

1. RESUMEN EJECUTIVO

El resumen ejecutivo tiene como objetivo sintetizar los aspectos claves del negocio, es importante ya que permite captar la atención de los lectores independiente de cuál sea su posición: socio, inversionista, evaluador.

En este documento da una visión general del plan de negocio, de cómo está estructurado el mismo, donde se resaltan los elementos más importantes que determinan el plan de negocio. La función de éste es interesar al lector en la lectura del documento.

ALGUNOS ELEMENTOS A CONSIDERAR EN LA ELABORACIÓN DEL RESUMEN EJECUTIVO

- Idea de negocio: Valores agregados o distintivos.
- Descripción del Negocio: nombre comercial, descripción del producto/servicio, innovación, valores agregados.
- Modelo de negocio y función empresarial
- Presentación del equipo emprendedor: nombre, perfil de cada integrante y experiencia laboral.
- Mercado al que va dirigido y potencial de mercado en cifras, Tamaño del mercado, crecimiento esperado. Resumir con cifras la posible demanda del bien a ofrecer.
- Ventaja competitiva y propuesta de valor.
- Objetivos a corto , mediano y largo plazo.
- Inversiones requeridas. Principales inversiones aportes de los socios, fuentes de financiación, inversión esperada.
- Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.

Tabla 1. Elementos del resumen ejecutivo

Si bien el resumen ejecutivo es lo primero que debe ir en el documento final del Plan de Negocio, su elaboración se hace al final, una vez que se tenga la información de todos los elementos necesarios para ello.

Es importante tener presente que su extensión no debe sobrepasar de 5 páginas ya que es la primera lectura que hace un inversionista de la idea empresarial

2. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Es la primera parte del plan de negocios. Sirve como guía para el lector con el fin de conocer el modelo de negocio de la empresa que se va a poner en marcha, entendiendo como “la combinación de las elecciones estratégicas y sus consecuencias aportando un concepto integrador del posicionamiento competitivo y los activos estratégicos con importantes características dinámicas²”.

Se debe hacer una descripción del problema existente por la ausencia o carencia del producto o servicio identificando la necesidad existente en el medio y como el producto a servicio puede satisfacer esta necesidad. Se debe hacer una descripción del producto o servicio que se propone para la solución del problema, cual es su valor agregado o su factor diferenciador, cual es la forma de ponerlo a disposición del consumidor, los factores innovadores.

Por ejemplo:

- LabFarve, compañía colombiana especializada en la investigación y el desarrollo de remedios derivados de plantas medicinales encontradas en la rica biodiversidad del país. Aplicando los principios de la Unión Ética de BioComercio, LabFavre es una compañía con el fuerte compromiso social de ofrecer remedios accesibles y eficientes para mejorar las condiciones de vida de las comunidades locales de Colombia.³
- Los pasajeros de vuelos de larga distancia de Lufthansa pueden disfrutar del acceso a Internet. Lufthansa será la primera aerolínea en ofrecer a sus pasajeros el acceso a Internet de banda ancha, en los vuelos intercontinentales. “El acceso a Internet en los vuelos de largo alcance es una innovación que responde a los intereses de nuestros clientes“, declara Thierry Antinori, director de Lufthansa. “Nuestro FlyNet completa la oferta

² (EDICIONES GESTION 2000,2008)

³ (BERENSTEIN)

habitual de comunicaciones que tienen los pasajeros de Lufthansa durante todo su viaje. Así, los clientes tendrán posibilidades totalmente nuevas y únicas en el rubro, de aprovechar su tiempo a bordo y en los aeropuertos”⁴.

2.1. EL MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio entonces es la descripción de la forma en que se hacen o se van a hacer las cosas y de cómo se organizan las actividades y los procesos generadores de valor. Debe permitir a la empresa entender sus ventajas competitivas actuales y como estas ventajas deben transformarse.

El modelo de negocios entonces determina cual es la composición específica con la capacidad de generar valor para los grupos de interés de la misma, incluyendo allí las diferentes personas y sus implicaciones en el proceso tanto las entradas como las salidas que hacen parte del sistema empresarial.

Como parte de los grupos de interés de la empresa se pueden encontrar:

- **Fuentes de ingreso:** Indica cuales son las fuentes de ingreso que tiene la empresa por ventas del producto o prestación del servicio.
- **Elementos del costo:** Cuales son los elementos que están involucrados con la elaboración del producto o servicios, incluyendo aquellos que se adquieran para la recompra.
- **Nivel de la inversión:** Cuales son los niveles de inversión que se requieren y como se va a hacer para que la empresa se mantenga operativa con el capital circulante.

⁴ (DIGITAL)

- **Factores de Éxito:** Cuales son los elementos innovadores que tiene o tendrá la empresa según lo definido anteriormente.

Algunos Ejemplos de Modelo de Negocio son:

- EasyJet. El modelo de esta compañía aérea se basa en bajos costos (*low-cost*), tratando de recortar las actividades que no añaden valor y reduciendo los costos a lo mínimo. La compañía por ejemplo, vende directamente a sus clientes en lugar de utilizar agencias o intermediarios ahorrándose las comisiones. Los tiquetes de vuelo son emitidos por internet. Los integrantes de las tripulaciones se ocupan de la limpieza del avión facilitando que los aviones estén listos en 30 minutos, agilizando el despacho de los mismos.
- Dairy Crest, empresa láctea británica, cambio su esquema de trabajo cerrando plantas de producción y construyendo una distribuidora de productos lácteos, esto pensado desde la modificación en el consumo de leche, la cual ahora se consigue más fácil en supermercados que como se vendía hace 30 años. (THOMAS, MILES, & FIZK, 2007)

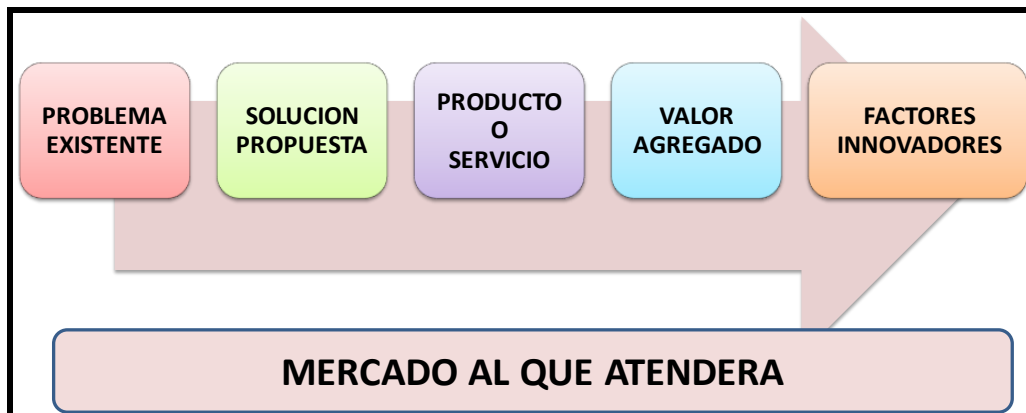


Figura 2. Cadena de valor de la idea de negocio.

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

En caso de que la empresa este operando, se hace necesario hacer una descripción de la empresa: tipo de sociedad que se constituyo, tiempo en operación, mercados a los que se dirige, objeto social o actividad económica (extractiva, transformadora, comercializadora).

El objetivo consiste en conocer la situación actual de la empresa, su estructura, sus productos o servicios, así como sus ventajas competitivas.

En la descripción de la empresa se debe considerar las posibles variables de empresa existente o empresa nueva, según los siguientes criterios:

- Si la empresa existe se debe relacionar información en torno a: tiempo de creación, portafolio de productos actuales, mercados a los que atiende, hechos significativos en la reseña histórica de la empresa.
- Se la empresa es nueva debe procurar mencionar cuales serán las etapas de desarrollo de la empresa, cuales etapas se han surtido hasta el momento y cuales están pendientes para que la puesta en marcha de la empresa.

4. ANÁLISIS DEL MERCADO

El análisis de mercado busca determinar las condiciones existentes en el medio o sector relacionadas con el comportamiento y existencia de los clientes, la cantidad potencial demandada por ellos, el precio y la forma de pago que están dispuestos a pagar por los productos o servicios ofrecidos, tamaño, composición y proyección del mercado, el conocimiento de la competencia y las características de la plaza.

4.1. ANÁLISIS DEL SECTOR O DE LA INDUSTRIA

Toda empresa bien sea nueva o ya creada está ubicada en un sector industrial, para lo cual se hace necesario comprender la industria en la cual desarrollará sus operaciones. Así mismo es importante definir los elementos de competencia que afectan la industria.

La elaboración del Plan de Negocios, debe considerar como elemento fundamental el sector económico o industria en el que va a competir la futura empresa, por lo tanto conocer las leyes del mercado, el comportamiento de la competencia, igualmente debe hacer referencia a expectativas económicas de crecimiento o recesión, indicadores económicos que afecten directa e indirectamente el sector:

Por ejemplo:

- ¿Cuáles son las normas gubernamentales de regulación?
- ¿Cuáles son las Barreras de Entrada?
- ¿Cuál es el tamaño de la industria o del sector, en millones de pesos, en clientes, etc.

4.2. EL PRODUCTO O SERVICIO

Consiste en realizar una descripción del bien (producto o servicio), que se va ofrecer. Hay que mencionar que esta sección del Plan de Negocio se utiliza para hacer la descripción de lo que la empresa va a vender, es decir, de lo que va a generar los ingresos de dinero para la empresa, por lo tanto la descripción del bien debe realizarse con el máximo detalle para lograr captar la atención del lector, bien sea inversionista o entidad financiera.

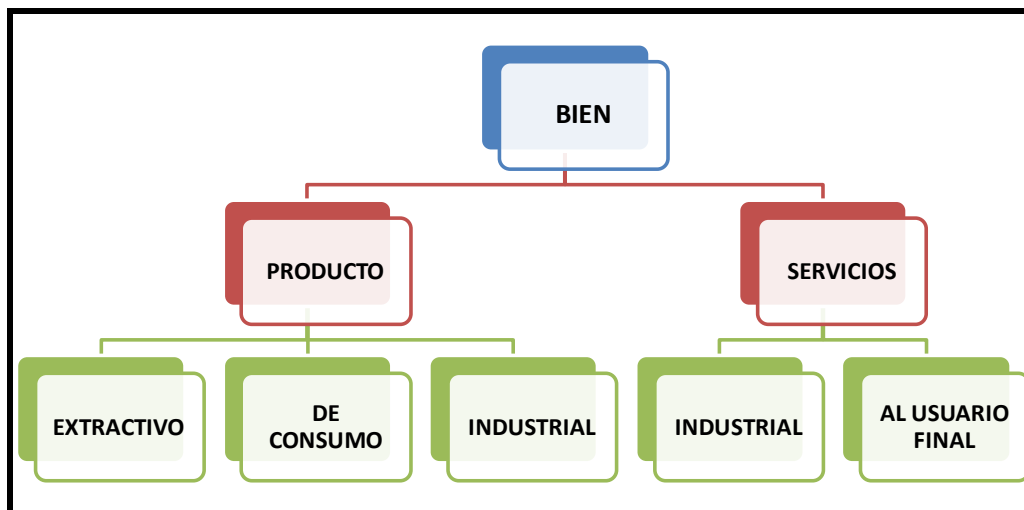


Figura 3. Descripción del bien según su clasificación

PRODUCTO	SERVICIO
Defina: ¿Qué hace el producto?, ¿Cuáles son la funcionalidad y las características del mismo? ¿Cuáles son los beneficios que le otorga al consumidor? Especifique si es necesario el uso de patentes del producto.	Defina en qué consiste el servicio, ¿Cuál es la característica del mismo?, ¿Cuál es el factor innovador, que compone el servicio? ¿Qué beneficios le otorga al consumidor.?
Clasificar por líneas o categorías	Clasificar por líneas o categorías
Definir unidad de venta y empaquetamiento.	Definir unidad de venta y empaquetamiento

Tabla 2. Caracterización del bien.

Esta descripción se debe realizar para cada uno de los productos o servicios que puede vender la empresa ahora o en el futuro.

4.3. DEFINICION DE CLIENTES

En este espacio se debe hacer una descripción del target del bien que se ofrece, entendiendo por target, el segmento en particular donde se ubican los consumidores o clientes del producto, bien sea objetivos o potenciales.

Se debe responder básicamente a la pregunta de ¿Quién? Es el comprador y consumidor del bien.⁵ Se debe procurar identificar dónde se encuentran los clientes de forma que existan reales condiciones para acceder al mercado y que los mismos tengan una necesidad sentida que los lleve a querer o necesitar pagar por los productos o servicios que ofrecerá la empresa.

⁵ Entiéndase por bien la definición de un producto o servicio

Para hacer una segmentación adecuada de la demanda es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

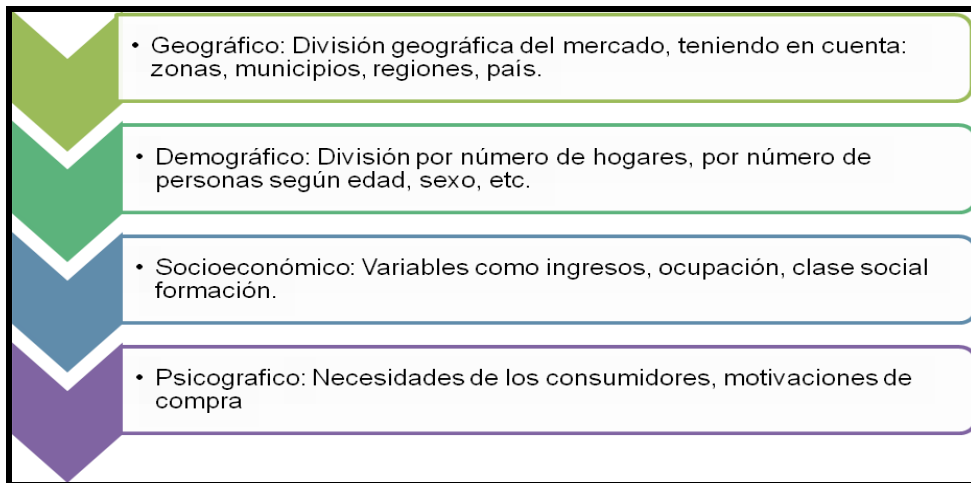


Figura 4. Segmentación de clientes.

PREGUNTAS A RESPONDER EN RELACION CON EL CLIENTE
<ul style="list-style-type: none">• ¿Quién compra realmente el bien?• ¿Cuáles son las necesidades que tienen estos segmentos de clientes que pagarían por el producto?• ¿Los compradores con los mismos consumidores?• ¿Los compradores utilizan productos complementarios?• ¿Qué cantidades compran nuestros clientes?• ¿Dónde compran los clientes el bien?• ¿La compra es estacional?

Tabla 03. Preguntas que se debe hacer en relación al Cliente

4.4. COMPETIDORES

El competidor se define como aquel que ofrece un bien que satisface la misma necesidad que satisface la empresa así lo hagan de forma diferente y aun incluso si lo hacen en sitios diferentes

Se debe tener presente que los competidores varían debido a los cambios en las percepciones y gustos de los consumidores, por lo tanto se requieren rápidas reacciones para adaptación del bien a las nuevas necesidades de los consumidores, ocasionando muchas veces la aparición de nuevos competidores en el mercado, por lo que se hace necesario estar siempre atento a ganar nuevas ventajas competitivas.

Para lograr posicionar esas ventajas competitivas, se debe responder de forma constante a preguntas que hacen una revisión permanente del estado de los competidores.

La metodología de benchmarking, es una excelente estrategia de vigilancia de la competencia que sirve como herramienta para identificar y evaluar a la competencia.

A continuación se propone una Matriz de Competidores, en la cual se pretende vaciar la mayor cantidad de información posible para conocer contra quien se compite.

ITEM A EVALUAR	EMPRESA	COMPETIDOR A	COMPETIDOR B	COMPETIDOR C
UBICACIÓN GEOGRAFICA DE LA EMPRESA				
VARIEDAD DE BIENES QUE OFRECE AL CLIENTE – CONSUMIDOR				
RANGO DE PRECIOS DE LOS BIENES				
BIENES CON PRECIO DIFERENCIAL				
MANEJO DE INVENTARIO DE BIENES – DISPONIBILIDAD DEL SERVICIO				
TIENE PAQUETES PROMOCIONALES				
TIPO DE PUBLICIDAD				
TIENE VALORES AGREGADOS PARA EL CLIENTE – CONSUMIDOR				
OTRAS				

Tabla 04. Matriz de competidores

4.5. INVESTIGACIÓN O PLAN DE MERCADEO

La investigación de mercado, permite conocer la inclinación y comportamiento del comprador al momento de tomar la decisión para adquirir el bien.

El Plan de Mercadeo es un documento que tiene la característica de ser cambiante y que se debe ajustar según el comportamiento de las variables definidas para su estudio. Uno de los objetivos que pretende la elaboración del mismo es poder enlazar al consumidor con el oferente del producto por medio de información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades de mercadeo.

El Plan de Mercadeo sirve para definir las estrategias de marketing o el marketing mix que se va a poner en práctica la empresa por lo tanto es necesario elaborar una planeación que incluya los siguientes aspectos:

4.5.1. CHECK LIST DEL PLAN DE MERCADEO

Necesidad de la Información: El Plan de Mercado debe suministrar la información necesaria que permita evaluar la posible aceptación del bien por parte del mercado objetivo y potencial.

Definición del objetivo: La investigación permite identificar la posibilidad que el bien ofrecido tenga aceptación o no por parte de los clientes o consumidores identificados según el segmento definido. Igualmente ayuda a identificar posibles canales y márgenes de precio para el producto.

Método de recolección de datos: La recolección de datos se define según el tipo de información con la que se cuente y la disponibilidad de recursos económicos. Para esto se tienen presente las fuentes de donde se recopila la información.

Fuentes primarias: La información primaria se puede recoger de las siguientes formas:

- Observación Directa del comportamiento de los consumidores.
- Reuniones de grupo: Una reunión de un grupo de aproximadamente 10 ó 12 personas, que con la tutoría de un entrevistador discuten los beneficios y características de un producto o servicio.
- Entrevistas: consiste en conocer el conocimiento de una persona que cumpla con el target del producto o servicio definido a la cual se le pueda realizar una serie de preguntas frente al mismo.
- Investigación experimental: requiere de la selección de grupos similares de sujetos sometiéndolos a tratamientos diferentes, controlando variables extrañas y comprobando las respuestas.
- Cuestionario:

Fuentes Secundarias: Las investigaciones de mercado inician con una recopilación de información de fuentes secundarias ya que representan una solución a problemas de costos y tienen la ventaja de ser de disponibilidad inmediata.

Hoy se convierten en un elemento de fácil acceso, gracias al Internet, lo cual constituye una amplia fuente de información.

Determinación del método de muestreo: Para dar respuesta a las necesidades y poder cumplir con el objetivo propuesto para la investigación de mercado, se hace necesario identificar la población y muestra a la que se le aplica el método de recolección (definida en la segmentación de clientes)

Tabulación, Interpretación y análisis de los datos: Luego de hacer la recolección de los datos se realiza el análisis de la información, tanto cuantitativo como cualitativo. Este consiste en extraer conclusiones a partir de los datos encontrados. El análisis se hace por medio de la tabulación de los

datos, para tal caso se recomienda utilizar tablas de distribución de frecuencias para cada una de las variables consultadas, para luego proceder a realizar una interpretación de la información mediante gráficos que permitan al lector visualizar la situación encontrada.

Conclusiones: Este estudio en particular, pretende que al final del mismo se encuentre las respuestas frente al posible éxito del producto o servicio en el mercado, por lo tanto es importante generar unas conclusiones frente a los resultados obtenidos.

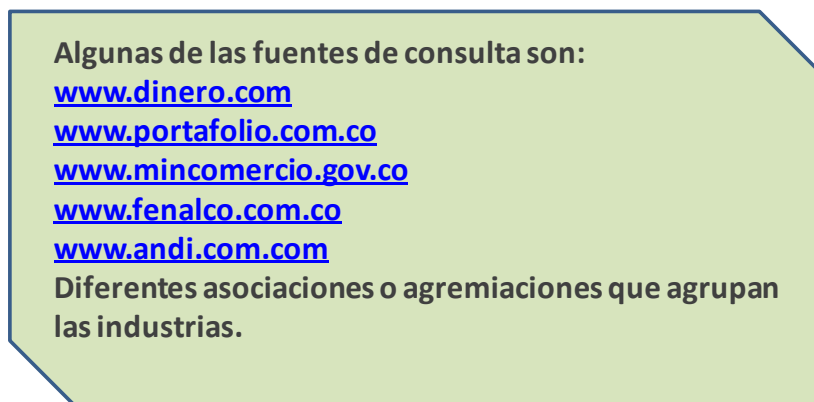


Figura 5. Fuentes de búsqueda y consulta de información

4.6. ESTRATEGIAS

Las estrategias son lineamientos que describen la forma en que se va a cumplir lo presupuestado en el objetivo del plan de mercadeo, así mismo la forma de lograrlo. La característica principal es que son descriptivas y tratan de explicar la forma como se lograrán los objetivos comerciales propuestos, teniendo presente que las estrategias son particulares para cada empresa, según el bien, el mercado y las necesidades.

4.6.1. FIJACIÓN DE PRECIOS

Partiendo de que el precio es un valor determinado por la empresa y que debe ser atractivo para considerar que el consumidor está dispuesto a pagar por el bien, las decisiones de precio se afectan por: demanda del bien, posicionamiento de la empresa, rentabilidad, etc. Hay que tener en muy en cuenta que en la gran mayoría de los casos el precio lo fija el mismo mercado, las condiciones en cada sector relacionadas con la oferta y la demanda del bien determinan el precio inicial de un bien, haciendo que la empresa se ajuste a los condiciones de dicho sector.

Algunas de las formas de establecer el precio son:

Según la demanda: se ubica hacia los consumidores, se basa en fijar el precio del producto o del servicio en función de gustos y preferencias del consumidor.

Según el costo: se basa en observar los costos de producción y de comercialización y sumar el valor suficiente para cubrir los costos fijos y obtener beneficios.

Por ejemplo.

Un productor de un bien define que su costo promedio de fabricación es de \$16.000.00, si busca venderlo haciendo un incremento del 28%, para venderlo, entonces su precio de venta al comercializador será de \$20.480.

$$\text{COSTO TOTAL (CT) + INCREMENTO (PORCENTUAL) = PRECIO DE VENTA}$$

Muchas veces este tipo de estrategia también sirve como base para hacer comparaciones en relación al valor con el cual la competencia ofrece sus bienes al mercado.

Según la competencia: se establecen los precios basándose en los de la competencia. En este punto hay que poner especial cuidado al establecer el precio, ya que se debe tratar de garantizar que la empresa si cubra sus costos operacionales y sus gastos administrativos, para lo cual también se puede utilizar la estrategia de fijación por costo.

Según los beneficios: consiste en fijar un objetivo anual de beneficios o crecimiento presupuestado ya sea una cantidad específica en dinero o un porcentaje de ventas o inversión y establecer diversas mezclas de precios y cantidades.

En cuanto se refiere a los nuevos productos existen dos posibilidades:

Desnatado: consiste en fijar un precio alto de forma tal que solo pueda adquirirlo las capas altas y darle una imagen de calidad superior; permite después ir bajando el precio si se cree conveniente. Generalmente se puede definir este tipo de estrategia cuando el bien es único, o tiene un componente de innovación alto o ha sido registrado

Penetración: implica fijar un precio inicial bajo para alcanzar el mercado masivo de forma inmediata, esta situación se presente especialmente en empresas que están en mercados altamente competido y que quieren ganar una rápida participación en el mercado con el bien propuesto para el mercado.

4.6.2. DISTRIBUCIÓN

La definición del canal de venta es posterior a la identificación del target, ya que los consumidores de un producto o servicio generalmente utilizan canales específicos, lo que permite a las empresas focalizar la estrategia comercial para maximizar la eficiencia.

Para decidir cual canal de distribución (entiéndase como el método de poner el bien a disposición del cliente), es aquel que brinde un mejor resultado posible, es decir, el que más clientes atrae al menor costo para la empresa, es importante que el bien esté disponible cuando el cliente lo quiera comprar y dónde desea comprarlo, por lo tanto se deben considerar aspectos como: Distribuidores, comisionistas, franquicias, vendedores al por mayor, puntos de venta propio, etc., que estén en relación con el grado de cobertura del mercado, el grado del control que se tenga sobre el canal o sobre el grado de colaboración que exista

Para seleccionar el canal de venta adecuado se debe considerar:

Costo/beneficio: Buscar maximizar los recursos empleados en la venta, valorando los costos y beneficios de cualquier opción. Contempla costos logísticos de entrega del producto, sistemas de abastecimiento, sistemas de cambios y respuesta por garantías.

Características del producto: Un producto perecedero debe venderse en un canal que garantice la integridad física del producto hasta la entrega del mismo al consumidor.

4.6.3. PRODUCTO

Se busca llegar a la identificación de componentes que determinan la venta del producto. Anteriormente se habían definido las características del producto o servicio, ahora se busca es hacer una relación en torno al cliente del producto teniendo en cuenta la construcción del portafolio de productos y servicios (básicos y periféricos), que constituye lo que se ofrecerá en el momento de la venta teniendo en cuenta: cobertura geográfica, garantías, valores agregados, políticas de calidad, packaging, etc.

4.6.4. COMUNICACIONALES.

Son las que permiten influenciar en el consumidor la iniciativa por el consumo del producto:

La publicidad, tiene como fin, dar a conocer la empresa y los bienes que ofrece al consumidor, por lo que se hace importante fijar un presupuesto publicitario de acuerdo con alternativas que se consideren apropiadas y en función del grado de madurez del mercado, las inversiones de la competencia, la situación del producto, etc.

Se hace a través de los medios de comunicación ya que son los que tienen una mayor aceptación por parte del consumidor, son de alto costo, frente a la efectividad del medio, pero ayudan a masificar el nombre, como: La publicidad clásica a través de anuncios en televisión, radio, revistas, publicaciones especializadas, etc.

Actualmente hay mecanismos más efectivos de llegar al consumidor, hay que promover la creatividad. El uso de las redes sociales, mallas móviles, entre otros son posibilidades de medios para publicitar un producto o servicio.

La promoción, es definida como la forma de incrementar el consumo en un momento determinado, por ejemplo al momento del lanzamiento, en un evento especial, en una demostración, etc. Hay que diferenciar las promociones para que no terminen tornándose en descuentos comerciales que benefician al aliado distribuidor o comercializador y no al consumidor final.

4.6.5. COMERCIALIZACIÓN

Determina las tácticas de venta, referentes al manejo de la fuerza de venta, su orientación, formación y entrenamiento, plan de comisiones e incentivos, políticas de vinculación, convenios o alianzas comerciales y metas.

Si bien el montaje de una fuerza de ventas requiere unas condiciones para cumplir, también se puede considerar el no montaje de la fuerza de ventas, pero lo que no se puede descartar es el proceso de formación, capacitación, plan de ventas y comisiones.

La estructura comercial es básica para garantizar el éxito del proyecto ya que en mercados saturados y con productos con escasas ventajas competitivas, la red de ventas puede ser junto con la imagen de la empresa y el servicio, el factor diferencial. Su objetivo es crear, mantener y fidelizar las relaciones interpersonales con los clientes informándoles de los beneficios que nuestros productos/servicios pueden aportar para satisfacer sus expectativas.

4.6.6. POLÍTICAS DE SERVICIO

Se busca definir los formas de brindarle al producto o servicio una solidez en cuanto al servicio postventa, dando el respaldo necesario al momento de un reclamo en especial. Definir términos de las garantías, cuales son los servicios a los que tienen derecho los consumidores, así como los medios de atención de quejas y reclamos, etc.

4.6.7. PROYECCIÓN DE VENTAS

Presupuesta las cantidades a vender, de acuerdo al ciclo de vida del producto, a los mercados, al empaquetamiento del producto o servicio y según los segmentos a los que se proyecta llegar.

Se hace necesario hacer una proyección en ventas a 5 años en la cual se defina claramente el número de unidades vendidas, los ingresos por ellas, la tasa de crecimiento en las ventas (justificada) y con base en esto, la proyección para los años siguientes.

Para el caso de un bien nuevo donde no se cuenta con un antecedente histórico en particular, se debe considerar una cifra que corresponda a un pronóstico de ventas. Estas unidades iniciales parten de la aceptación del producto o servicio por parte del mercado, de la existencia real de un mercado potencial para el producto o servicio, la capacidad de a aceptación del producto o servicio.

Para empresas que ya tienen un producto o servicio en el mercado, se recomienda tener de base alguna de las siguientes alternativas:

Presupuesto Histórico: Basado en el porcentaje promedio de crecimiento de los años anteriores, esperando que el crecimiento para el año presupuestado tenga relación con este.

Es la referencia de crecimiento para el año que resulta de calcular el promedio simple de los porcentajes de crecimiento del año anterior.

AÑO	CRECIMIENTO	PROMEDIO SIMPLE
2006	10%	
2007	12%	11%
2008	9%	10%
2009	13%	11%
2010	12%	11%
2011		

El crecimiento esperado para el 2011 es entonces del 10%

Presupuesto con base en el volumen de ventas: Para definir este tipo de presupuesto se parte de establecer un antecedente histórico, de las ventas realizadas en los años anteriores, definiendo un porcentaje de crecimiento para los años siguientes que concuerde con las estrategias establecidas

para los próximos años, definiendo el crecimiento de un periodo a otro según los descrito en el presupuesto histórico.

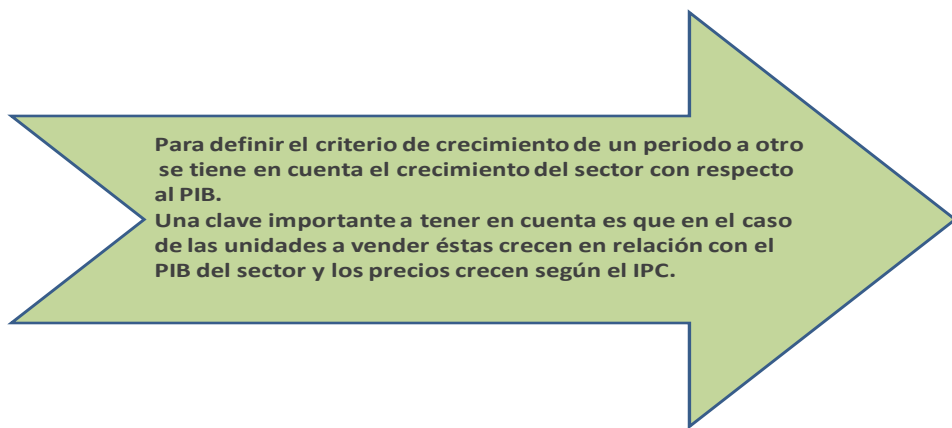


Figura 6. Criterios de crecimiento en ventas

Al momento de realizar la proyección de ventas, considere las variables que aparecen en el siguiente cuadro, al final de los 12 meses haga la sumatoria correspondiente para tener el primer año de ventas, el cual va ser el insumo inicial para el plan financiero.

VARIABLES A CONSIDERAR EN LA PROYECCIÓN DE VENTAS	UNIDADES PROYECTADAS DE VENTA
Cantidad de producción proyectada al mes (bienes de consumo)	
Porcentaje del mercado al cual espera atender	
Ventas estimadas para el primer mes – (mes de operaciones)	
Precio estimado de venta (precio inicial)	

Tabla 05. Variables que se consideran en la proyección de las ventas iniciales.

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL VENTA AÑO 1
UNIDADES A VENDER /MES													
PRECIO DE VENTA UNIDAD													
TOTAL VENDIDO													

Tabla 06. Sumatoria total de ventas para el año 1. Elemento para proyectar la venta de años futuros

4.7. PLAN TACTICO

Para poner en práctica las estrategias establecidas anteriormente, es necesario considerar las variables de responsables, fechas de término esperado de la estrategia, los recursos necesarios para ejecutar la estrategia, así mismo como el costo necesario en el que se incurrirá.

Para definir el plan táctico se propone la siguiente tabla, es importante aclarar que la tabla aplica para la implementación de todas las estrategias actuales y futuras que se planteen en la empresa.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS			
META A LOGRAR CON LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA			
ESTRATEGIA 1			
	RESPONSABLES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	COSTO DE IMPLEMENTACION
ACTIVIDAD 1			
ACTIVIDAD 2			
ACTIVIDAD 3			
VALOR TOTAL DE LA ESTRATEGIA			

Tabla 07. Plan táctico de implementación y cumplimiento de la estrategia

5. ANÁLISIS OPERATIVO

El análisis operativo permite determinar las condiciones y recursos básicos necesarios para la operación de la empresa a partir de la información y el análisis desarrollado en el estudio de mercados, definiendo el tamaño y ubicación del proyecto después de su puesta en marcha. En este aspecto se definirán las variables que permitan el logro de las estrategias planteadas en elementos como: las instalaciones de la empresa, distribución interna, esquema de producción y/o prestación del servicio, equipos y maquinaria requeridos.

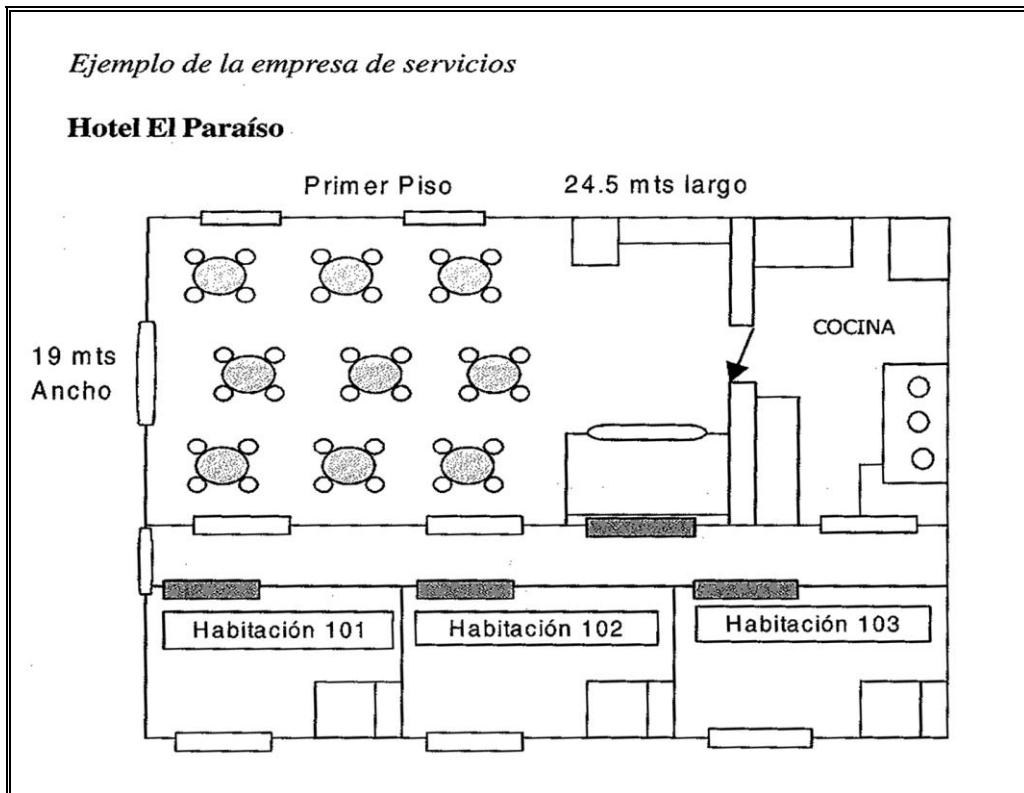
5.1. LOCALIZACION DEL PROYECTO

Se debe describir la localización geográfica más conveniente para la empresa, evaluando no solo factores económicos sino también lo relacionado con: facilidad para el acceso de proveedores y clientes, transporte, servicios públicos, disponibilidad de mano de obra, características técnicas del local (servicios públicos , ventilación, iluminación, conectividad, etc.), área requerida, vías de acceso, servicios sanitarios de acuerdo al tipo de negocio, estímulos fiscales, impacto ambiental, entre otros

5.2. DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LA EMPRESA.

Consiste en realizar una distribución del área física de la empresa involucrando tanto el área de producción como el área administrativa empresa. Describiendo, para las empresas donde la producción es la actividad principal las zonas de producción, distribución de la maquinaria, áreas de almacenamiento de materia prima, de producto terminado, de insumos. Para las empresas prestadoras de servicios, se hace referencia directa a la disposición interna de los puestos de trabajo de la misma. Igualmente se debe tener en cuenta cuando el proyecto se considera como un punto de venta.

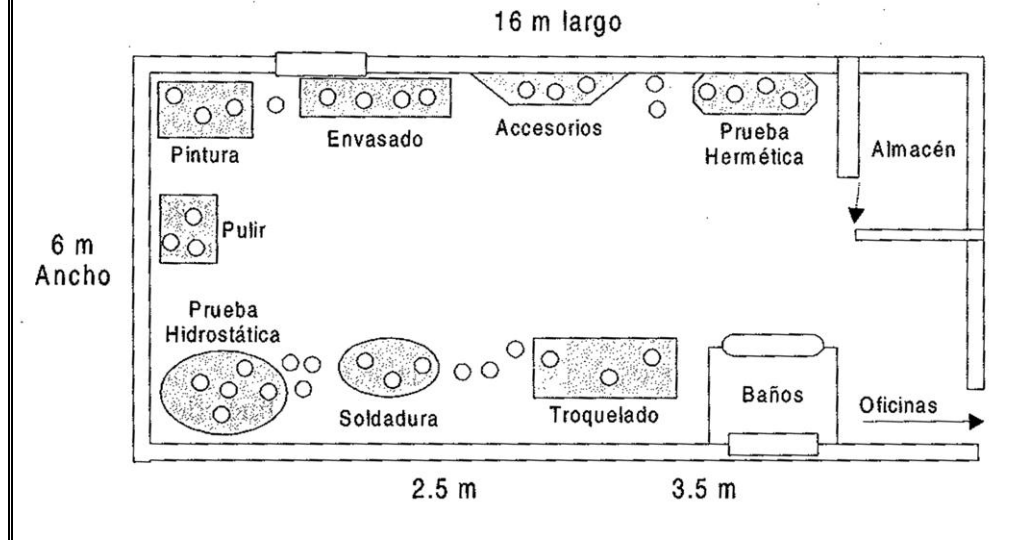
Es importante tener en cuenta las consideraciones de integración total de los factores que afecten la producción, la mínima distancia de recorrido, utilización del espacio público, seguridad y bienestar del trabajador, flexibilidad, etc.



Grafica 1. Distribución de planta empresa de servicios. (GALINDO RUIZ, 2004)

Ejemplo de la empresa industrial:

Extintores Keeper



Grafica 2. Distribución de Planta de Producción (GALINDO RUIZ, 2004)

5.3. SISTEMA PRODUCTIVO (MAPA DE PROCESOS)

A partir de la definición del producto y teniendo en cuenta el flujo del proceso, volumen de producción y tipo de proceso, determinar el Sistema Productivo que se va a implementar: Por proyecto, Por lote o pedido o Continuo.

El proceso productivo se relaciona tanto con factores externos como internos, la generación de empleo, la maquinaria utilizada y los avances tecnológicos, son definiciones críticas de las actividades que se realizan. Para esto conviene utilizar un diagrama de flujo de los procesos de producción del bien, que no es más que la secuencia de operaciones expresada de forma gráfica.

En relación al proceso de elaboración del bien determinando se deberá: describir las actividades requeridas, organizar las actividades de manera secuencial y establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo la actividad.

Los símbolos más utilizados en la definición de procesos para diagramar la trazabilidad de un producto o servicio son:



DIAGRAMA DE OPERACION	
	OPERACIÓN: Actividades relacionadas con acciones durante el proceso de producción, agregan valor al bien mediante la transformación. Ej. Cortar, pegar, ensamblar. No se incluyen inspección, transporte y almacenamiento.
	INSPECCIÓN: Esta relacionado con el control, sirve para medir el cumplimiento de los estándares de calidad en cuanto a especificaciones técnicas del bien según lo ya definido. Ej. Evaluar, observar, medir.
	TRANSPORTE: Son desplazamientos que no agregan valor al proceso, se realizan cuando hay desplazamiento en el proceso de transformación. Ej. Transporte en bandas, malacates (elevadores), montacargas, desplazamiento.
	RETRASO: Son demora ocasionadas en el proceso productivo. Ocasionan sobrecostos. Ej. Cuellos de botella, inspecciones, auditorias del proceso, tiempos muertos. Se pueden ocasionar por riesgo de accidentes de trabajo.
	ALMACENAMIENTO: Almacenamientos temporales (productos en proceso) o permanentes (producto terminado). También se utiliza para la materia prima.

Tabla 08. Símbolos utilizados en un diagrama de operación

5.4. MUEBLES, ENSERES, EQUIPOS Y MAQUINARIA.

A partir de los requerimientos que se encuentren en el plan de mercadeo, las características de la planta o local donde operará el negocio y los procesos identificados se deberán determinar los requerimientos en el tiempo que tendrá la empresa como: maquinaria, equipo de oficina, muebles y enseres, herramienta, etc. Es importante igualmente conocer los requerimientos de Materia Prima.

Al momento de definir la maquinaria, se debe hacer una relación del estado de cada uno de los bienes requeridos: estado físico, garantías, medio de pagos (si es de contado, a crédito, en arrendamiento, cuál va ser el momento de la compra, etc.); estos elementos servirán como insumo para tener en cuenta en el apartado de inversiones correspondiente al análisis económico.

Al momento de hacer la compra de la maquinaria se deben tener en cuenta elementos como: Volumen de producción, Costo y condiciones de adquisición, costo de operación, riesgo de operación, obsolescencia por cambios de tecnología, entre otros que afecten el proceso productivo.

DESCRIPCION DE MUEBLES MAQUINARIA Y EQUIPO		
MAQUINARIA Y EQUIPO	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	COSTO
Troqueladora		\$8.000.000
Lavadora Industrial	250 libras de lavado	\$14.000.000
Báscula electrónica	Hasta 5 toneladas	\$4.500.000
	TOTAL	\$26.500.00

Tabla 09. Descripción de la maquinaria necesaria para el proyecto

DESCRIPCION DE MUEBLES MAQUINARIA Y EQUIPO	
MUEBLES Y ENSERES	COSTO
Sillas	\$2.400.000
Escritorios	\$2.000.000
Archivadores	\$1.000.000
TOTAL	\$4.400.000

Tabla 10. Descripción de los muebles y enseres necesarios para el proyecto

DESCRIPCION DE MUEBLES MAQUINARIA Y EQUIPO	
EQUIPOS DE OFICINA	COSTO
Computadores	\$4.500.000
Impresora	\$1.000.000
TOTAL	\$5.500.000

Tabla 11. Descripción de los equipos de oficina necesarios para el proyecto

5.5. COSTOS DE PRODUCCIÓN

Partiendo del pronóstico de ventas establecido en el modulo del mercado, se procura establecer el número de unidades que se van a producir, teniendo en cuenta las políticas de inventario al interior de la empresa, elaborando una cuantificación por unidades a producir por periodo teniendo en cuenta los costos de materia prima, mano de obra y los costos indirectos de fabricación.

BIEN DE CONSUMO A PRODUCIR	PROCESO	TIEMPO EN EL PROCESO	COSTO POR PROCESO DE PRODUCCIÓN
CAMISAS	MATERIA PRIMA		\$8.000
	INSUMOS Y EMPAQUE		\$2.000
	DISEÑO Y PATRONAJE	2 DIA	\$5.000
	CORTE	1 DIA	\$2.500
	CONFECION	1 DIA	\$2.500
	PULIDO Y EMPACADO	1 DIA	\$2.00

Tabla 12. Definición de costos unitarios por proceso de producción

BIEN DE CONSUMO A PRODUCIR	PERIODO DE PRODUCCION (DIA, SEMANA, MES, ETC)	NUMERO DE UNIDADES A PRODUCIR EN EL PERIODO	SUMATORIA DE COSTO DE UNITARIO DE PRODUCCIÓN
CAMISAS	SEMANA	2000	\$22.000

Tabla 13. Definición de los costos totales de producción y unidades a producir

Para el caso de una empresa de servicios se debe tener presente los tiempos involucrados en los procesos necesarios de la prestación del servicio, así como el valor de los insumos necesarios para la prestación del mismo.

SERVICIO DE MANTENIMIENTO	PROCESO	TIEMPO EN EL PROCESO	COSTO POR PROCESO DE PRODUCCIÓN
	TOMA DE LA LLAMADA	15 MINUTOS	\$3.500
	TIEMPO DE ESPERA DE ATENCION	1 DIA	\$26.000
	ATENCION Y VISITA	1 HORA	\$15.000

Tabla 14. Definición de costos unitarios por proceso.

6. ANALISIS ESTRATEGICO Y ADMINISTRATIVO

El adecuado desarrollo del análisis estratégico y administrativo, permitirá la consolidación y permanencia de la empresa en el tiempo, pudiendo contar la organización con unos criterios objetivos y una planeación acorde con las metas de la organización en armonía con el entorno, haciendo énfasis en los aspectos organizacionales en los que se fundamenta la empresa, la distribución de las tareas, las responsabilidades, los mecanismos de control y sus elementos estructurales.

Al momento de elaborar el análisis estratégico hay que considerar que estos elementos hacen parte de la definición de la cultura organización como elementos de relación formal, lo que hace que: “cada organización tiene su propio sistema de funcionamiento, hecho que la hace diferente de las otras” (GALINDO RUIZ, 2004).

Los elementos que se deben considerar para el análisis estratégico administrativos con:

6.1. MISION.

La Misión es la razón de existir de una persona, equipo y empresa, con lo que le permite lograr rentabilidad. Qué es la organización: HOY. La Misión es el propósito central para el que se crea un ente y que le permite dar claridad frente a la razón de ser de la empresa, considerando aspectos como:

- Producto o servicio: Qué hace o debe hacer la empresa
- Mercado: Para quién lo hace o debe hacerlo
- Razón: Cuál es el motivo por el que hace lo que hace

La Misión proyecta la singularidad de su empresa. Idealmente la Declaración debe constar de 3 partes:

- Descripción de lo que la organización hace.
- Para quién está dirigido el esfuerzo, el target.
- Presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial.

6.2. VISION.

La Visión es una imagen de futuro deseado que se busca crear con esfuerzos y acciones. Es la brújula que nos guiará a líderes y colaboradores, siendo aquello que permitirá que todas las cosas que se hagan tengan sentido y coherencia. Es la definición de la organización en el FUTURO, respondiendo: ¿Qué es lo realmente queremos?

- Debe ser factible alcanzarla, no debe ser una fantasía.
- Debe ser compartida.
- Debe ser clara y sencilla, de fácil comunicación.

6.3. OBJETIVOS A LARGO, MEDIANO Y CORTO PLAZO

Los objetivos son planteamientos que definen los logros a los que espera llegar la empresa en un periodo de tiempo determinado. Sirven como directriz para alcanzar los logros planteados por la empresa.

Las características para la definición apropiada de un objetivo son los siguientes: (LERMA KIRCHNER, 3008)

- Especifico y claro, a fin que sea entendido por todos
- Congruente con la misión
- Los resultados esperados se deben especificar y reunir los siguientes atributos:
 - Cuantificable y medibles

- Alcanzables
- Aceptados por las personas.

6.4. ANALISIS DOFA

Es la medición de los factores internos y externos de la organización.

- **Factores internos:** Permite hacer un diagnóstico de la empresa haciendo una evaluación interna de su situación en el momento de la evaluación considerando aspectos competitivos, tecnológicos, de recursos humanos, de recursos financieros y de producción.
 - **Fortalezas:** Características competitivas y áreas donde la empresa puede generar valor.
 - **Debilidades:** Factores que hacen que la empresa esté en desventaja con respecto a sus competidores. Son situaciones que la empresa debe mejorar y problemas que se deben solucionar.
- **Factores externos:** No son controlables por la empresa y son aquellos factores del entorno tanto locales, regionales, nacionales o globales que la empresa tiene o debe considerar como aquellos que pueden afectar el funcionamiento de la misma.
 - **Oportunidades:** Situaciones atractivas que la empresa puede aprovechar en su beneficio.
 - **Amenazas:** Situaciones que indican que la empresa está en riesgo de sufrir daños.

FACTORES EXTERNOS		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Todo aquel fenómeno que ocurre en el exterior de la organización y que ésta puede tomar o aprovechar para crecer y desarrollarse	Los fenómenos que surgen en el medio ambiente externo y que ponen en peligro las actividades, planes y hasta a la misma organización
FACTORES INTERNOS	DEBILIDADES	DA
	Son aquellos aspectos que han obstaculizado o detenido el correcto desempeño de la organización	(Trato de disminuir mis debilidades y evadir mis amenazas). ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA
	DO	DA
	(Aprovecho mis oportunidades para minimizar mis debilidades). ESTRATEGIAS DE ADAPTACION.	
FORTALEZAS	FO	FA
Son todas aquellas cualidades y capacidades humanas, administrativas, tecnológicas y económicas que tiene la organización y que deben mantenerse y enriquecerse	(Aprovecho mis fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades del medio ambiente). ESTRATEGIAS DE ATAQUE	(Utilizo mis fortalezas para evadir las amenazas o disminuir su impacto). ESTRATEGIAS DE DEFENSA

Tabla 15. Explicación de la matriz DOFA

6.5. ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS

Las estrategias son orientaciones de las funciones que debe hacer la empresa para lograr lo trazado como objetivos, algunas van encaminadas al mejoramiento de la posición competitiva en el sector económico donde la empresa va desarrollar su trabajo.

Las tácticas corresponden a las actividades o tareas necesarias para lograr el cumplimiento de esas estrategias administrativas, teniendo presente la asignación de recursos requeridos para llevarlos a cabo.

Cada estrategia tiene que considerar un plan táctico, permitiendo responder preguntas como:

DEFINICION DE TACTICAS DE PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA	
¿Qué?	Define lo que hay que hacer o a lo que se va dedicar el esfuerzo y Recursos
¿Cómo?	Define qué actividades se realizarán para que las estrategias se cumplan
¿Cuándo?	Define el tiempo de inicio de cada actividad y su terminación estipulada
¿Dónde?	Define el lugar o área para desarrollar las actividades necesarias

Tabla 16. Definición de tácticas de planeación administrativa.

6.6. MECANISMOS DE CONTROL

Una vez se planteen los elementos de planeación se deben definir procedimientos que sirvan de vigilantes para asegurar los comportamientos y el desempeño de los empleados que van a laborar en la empresa y que estos se ajustan a los estándares de una organización incluyendo reglas, procedimientos y metas.

Aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el directivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Algunos de los mecanismos para ejercer un buen control son: la creación de indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño de los procesos o

profesionales, con el fin de tener medidas estándares de comparación de un período a otro. Igualmente, la implementación de auditorías por áreas, con el fin de encontrar acciones preventivas, más que correctivas, es decir, una vez se conozca plenamente a la organización, podrán adelantarse a visualizar cómo mejorar los procesos.

6.6.1. CONTROLES PREVENTIVOS:

Los controles preventivos sirven como mecanismos para reducir errores y así minimizar la ocurrencia de una acción correctiva. Por ejemplo: las reglas, procedimientos de reclutamiento y selección, y los programas de capacitación y desarrollo funcionan como controles preventivos.

6.6.2. CONTROLES CORRECTIVOS:

Los controles correctivos sirven como mecanismos para reducir errores o eliminar comportamientos o resultados indeseables y así lograr conformidad con las regulaciones y estándares de la organización.

El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control. Los factores que componen el control son:

- Cantidad – Actividades en las que el volumen es importante. Cuantitativo
- Tiempo – Control de fechas programadas. Cuantitativo
- Costo – Indicador de eficacia administrativa. Cuantitativo
- Calidad – especificaciones que debe reunir un determinado producto o ciertas funciones de la empresa. Cualitativo

CANTIDAD	TIEMPO	COSTO	CALIDAD
Presupuestos	Estudios de tiempo	Presupuesto	Evaluación de la actuación
Estimaciones	Fechas límite	Costo por metro cuadrado	Pruebas psicológicas
Productos terminados	Programas	Costo estándar	Inspecciones visuales
Unidades vendidas	Tiempo – maquina	Pronósticos	Coeficientes
Unidades rechazadas	Medición del trabajo	Contabilidad	Rendimiento del personal
Inventarios de personal	Procedimientos	Productividad	Informes
Medición del trabajo	Estándares	Rendimiento sobre la inventario.	Procedimientos
Pronósticos			Estándares
Control de inventarios			Calificación de meritos

Tabla 17. Elementos y requerimientos necesarios para el control.

6.7. DEFINICION DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Hace referencia al esquema estructural de administración que va a adoptar la empresa en cuanto a las tareas, funciones, áreas, atribuciones y responsabilidad de cada uno de los miembros de la organización.

Una vez definido el tipo de organización, es necesario establecer los objetivos y las actividades de cada una de las áreas que componen la empresa: en el área de recursos humanos, financieros, económicos, actividades de comunicación, entre otras.

Es importante establecer responsabilidades y roles para cada cargo llevando esto a un organigrama en el que aparezcan claramente las líneas de reporte, los nombres de los cargos y el papel que cada uno de los miembros de la organización desempeñará. Para ello se debe observar que los objetivos de la empresa y sus áreas funcionales concuerden y se complementen. Una vez establecido esto se deberán definir los procesos operativos de la empresa:

6.8. GESTION HUMANA

Ahora es necesario describir los lineamientos que se trazan para la conformación del equipo de trabajo con el fin de complementar lo establecido en el análisis estratégico y administrativo. Como se planteo anteriormente toda organización en su definición estratégica es diferente, por lo tanto cada una debe contar con su propio talento humano para poder cumplir los objetivos que se traza en el tiempo establecido.

6.8.1. DESCRIPCION DE CARGOS

La estructura organizacional sirve de insumo para conocer son los cargos y roles que desempeñaran los miembros de la organización después de la puesta en marcha de la empresa. Para hacer una descripción de cargos se debe conocer lo que cada uno de los miembros de la empresa debe hacer en el que hacer laboral, justificando las razones por las que lo hace y los controles que se fijan para tal actividad.

Es importante hacer énfasis en el número de puestos de trabajo según la descripción de cada cargo, así como la remuneración del mismo y su implicación prestacional.

DESCRIPCION Y ANALISIS DE UN CARGO			
Nombre del cargo			
Área			
Reporta a:			
Competencias relacionadas con el cargo			
Conocimientos y Experiencia			
Tiene personas a cargo		Cuantas:	
Funciones que desempeña			
Obligaciones y responsabilidades:			
Condiciones de trabajo			

Tabla 18. Descripción de cargos.

6.8.2. CONTRATACION DE PERSONAL

Una vez se haya realizado la estructuración de cada cargo con el perfil y responsabilidades correspondientes, el objetivo de esta etapa es reclutar, seleccionar y contratar el personal apropiado de acuerdo a las necesidades de la empresa. Para ésta deben llevarse a cabo las siguientes actividades:

NOTA: Se puede tener como alternativa la contratación de una empresa o profesional independiente para que se encargue del tema, no necesariamente establecer un departamento dentro de la empresa para que realice estas labores. Sin embargo para este fin se debe considerar el factor de costo – beneficio.

- **Proceso de Reclutamiento:** Es el conjunto de procedimientos que tiene como objetivo atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de

ocupar los cargos requeridos dentro de la organización. Para ello es necesario tener claridad acerca de las políticas y normas de la organización en cuanto a este proceso, por ejemplo, las políticas de promoción interna y fuentes y medios para realizar el reclutamiento.

- **Estructura del Proceso de Selección de Personal:** La selección de personal es una actividad estructurada y planificada que permite evaluar e identificar las características personales de los candidatos, las cuales los diferencian entre sí y los hacen idóneos, aptos o cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.

Lo que se pretende es establecer un proceso de selección de personal adecuado a las condiciones y criterios de la nueva empresa de forma que permita incluir al personal de planta a aquellos individuos cuyas características técnicas y de personalidad los hagan más idóneos para el mismo.

- **Contratación.** Se define como un proceso que consta de la verificación de la documentación requerida: afiliación a la seguridad social y a la caja de compensación familiar, entrega del contrato, apertura de carpeta del nuevo colaborador y reporte a nómina.

Se debe tener en cuenta que cada una de estas políticas debe tener la descripción de la misma y los tiempos estimados en los cuales se llevará a cabo.

PRESUPUESTO DE NOMINA A CONTRATAR				
CARGO	CANTIDAD	SALARIO SIN PRESTACIONES*	FACTOR PRESTACIONAL	SALARIO CON PRESTACIONES **
Administrador	1	\$2.000.000	52%	\$3.040.000
Auxiliar	1	\$700.000	52%	\$1.064.000
Operarios	5	\$2.575.000	52%	\$3.914.000
			TOTAL	\$8.018.000

**Salario por número de trabajadores total*

***Valor que sirve para el Estudio Financiero*

Tabla 19.Descripción de cargos.

7. ESTUDIO LEGAL, SOCIAL Y AMBIENTAL

En este aspecto se considera el marco legal en el cual se moverá el negocio, considerando allí aspectos como: El tipo de sociedad (personas, capital, sin ánimo de lucro, etc.), participación accionaría de cada uno de los socios, las características del tipo de sociedad (limitada, anónima, comandita, fundación, etc.)

7.1. TIPO DE SOCIEDADES

Según la legislación colombiana existen varios tipos de sociedades, se debe definir según el tipo de sociedades cuál será el más adecuada para la empresa en proyección, teniendo en cuenta para esto: el número de socios, los aportes de capital y la responsabilidad tributaria que ésta deba cumplir.

Es importante igualmente hacer una definición de la legislación del área urbana para la puesta en marcha de la empresa, trámites y permisos para el funcionamiento, condiciones del impuesto de industria y comercio.

La siguiente información sirve para definir el tipo de sociedad que se constituirá y cuáles son las implicaciones legales que conlleva, haciendo un análisis de la justificación que lleva a tomar la decisión de elegir este tipo de sociedad y el por qué es la más adecuada y estratégica para la organización:

TIPOS DE SOCIEDAD SEGÚN LA LEY COLOMBIANA				
TIPOS DE SOCIEDAD	CONSTITUCIÓN TRANSFORMACIÓN Y DISOLUCIÓN	NUMERO ACCIONISTAS	RESPONSABILIDAD DE LOS ACCIONISTAS	REVISOR FISCAL:
SOCIEDAD POR ACCIONES S. A.	A través de Escritura Pública ante Notario.	Mínimo 5 accionistas y no tiene un límite máximo	Responden hasta el monto de sus aportes por las obligaciones sociales (Artículo 373 del Código de Comercio 794 E.T. Inciso 2).	Es obligatorio tenerlo, sin importar sus patrimonio
SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS - S.A.S	A través de Documento Privado, a menos que ingrese un bien sujeto a registro, caso en el cual la constitución se debe hacer mediante Escritura Pública ante Notario.	Mínimo 1 accionista y no tiene un límite máximo	Responden hasta el monto de sus aportes por las obligaciones sociales. Si es utilizada para defraudar a la ley o en perjuicio de terceros, los accionistas y los administradores que hubieren realizado, participado o facilitado los actos defraudatorios, responderán solidariamente por las obligaciones nacidas de tales actos y por los perjuicios causados, más allá del monto de sus aportes.	Es Voluntario, pero si tiene Activos Brutos a 31 de diciembre del año anterior iguales o superiores a 5.000 s.m.m.l.v. y/o cuyos ingresos brutos sean o excedan a 3.000 s.m.m.l.v., será obligatorio tenerlo.
SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA –LTDA-	Mediante Escritura Pública	Mínimo de socios 2, máximo 25.	Responden solamente hasta el monto de sus aportes. No obstante, en los estatutos podrá estipularse para todos o algunos de los socios una mayor responsabilidad (Naturaleza, cuantía, duración y modalidad de responsabilidad adicional), sin comprometer una responsabilidad indefinida o ilimitada (artículo 353 C.Co.). Nota: La excepción en la responsabilidad en las “Ltda” es la solidaridad respecto de las obligaciones laborales y fiscales a cargo de la compañía, por lo que se perseguirá solidariamente los bienes del patrimonio de cada socio.	Es Voluntario, pero si tiene Activos Brutos a 31 de diciembre del año anterior iguales o superiores a 5.000 s.m.m.l.v. y/o cuyos ingresos brutos sean o excedan a 3.000 s.m.m.l.v., será obligatorio tenerlo.

Tabla 20.1. Tipo de sociedades en Colombia

TIPOS DE SOCIEDAD SEGÚN LA LEY COLOMBIANA				
TIPOS DE SOCIEDAD	CONSTITUCIÓN TRANSFORMACIÓN Y DISOLUCIÓN	NUMERO ACCIONISTAS	RESPONSABILIDAD DE LOS ACCIONISTAS	REVISOR FISCAL:
SOCIEDAD COMANDITARIA (SIMPLE O POR ACCIONES)	A través de Escritura Pública ante Notario.	Mínimo 2, no tiene un límite máximo	Los <u>socios Gestores</u> comprometen solidaria e ilimitadamente su responsabilidad por las operaciones sociales (No tienen que hacer aportes) Los <u>socios Comanditarios</u> limitan su responsabilidad hasta el monto de sus aportes (Artículo 323 C.Co.) Responsabilidad de los Accionistas en la Comandita por Acciones siguen las reglas que se establecen para las Sociedades Anónimas.	Es Voluntario en las Comanditas Simples, pero si tiene Activos Brutos a 31 de diciembre del año anterior iguales o superiores a 5.000 s.m.m.l.v. y/o cuyos ingresos brutos sean o excedan a 3.000 s.m.m.l.v., será obligatorio tenerlo. En las Comanditas por Acciones, será obligatorio tenerlo, sin importar su patrimonio.
SOCIEDAD COLECTIVA:	Mediante Escritura Pública	Mínimo 2 socios, no tiene límite de máximo	Responden solidaria e ilimitadamente por operaciones sociales. Art. 294 Código de Comercio En lo laboral Artículo 36 C.S.T: son solidariamente responsables de las obligaciones laborales y sólo hasta el límite de la responsabilidad de cada socio (No Confundir) En lo tributario Artículo 794, inc 1º E.T.: los socios responderán solidariamente por impuestos, actualizaciones e intereses a prorrata de su aporte durante el respectivo periodo gravable. Cuando hay cesión, el cedente NO queda liberado de las obligaciones anteriores, sino 1 año después de la inscripción de cesión. (artículo 301 Código Comercio)	Es Voluntario, pero si tiene Activos Brutos a 31 de diciembre del año anterior iguales o superiores a 5.000 s.m.m.l.v. y/o cuyos ingresos brutos sean o excedan a 3.000 s.m.m.l.v., será obligatorio tenerlo

Tabla 20.2. Tipo de sociedades en Colombia

7.2. PERFIL DE SOCIOS

Consiste en exponer las características del personal que participa como socios de la empresa, cuales son los aportes de los mismos, no solo en dinero, sino también en especie, conocimiento y competencias. En este apartado se busca definir, cada uno de los miembros que harán parte del equipo de trabajo, cómo y qué aportarán a la empresa.

7.3. ESTUDIO SOCIAL

7.3.1. IMPACTO SOCIAL

Los impactos sociales pueden ser difíciles de medir en un primer momento, ya que deben considerar las percepciones de las personas que están en alguna medida beneficiadas o afectadas por el funcionamiento de la empresa, algunas de las consideraciones para medir ese impacto son:

Efectos positivos y negativos de la empresa para su entorno social:

- Generación de Empleo
- Aportes a educación
- Recreación

Posibilidades de rechazo o de aceptación por parte de la comunidad cercana al lugar de ubicación de la empresa y de su entorno

- Servicios adicionales que la empresa trae para la sociedad
- Servicios adicionales que la empresa demande de la comunidad.

Es importante que se hable de los aspectos más relevantes para su plan de negocios y para el futuro de la empresa. (VARELA V., 2008).

7.4. ESTUDIO AMBIENTAL

7.4.1. IMPACTO AMBIENTAL:

Se debe tener aquí consideraciones que permita identificar la relación de la empresa y el medio ambiente claramente cuál será la relación que la empresa tendrá con el medio ambiente y la forma en la cual se hará la disposición de desechos tanto orgánicos e inorgánicos.

De esta manera se pretende que se establezca aquí un estudio del impacto de la empresa en relación con el medio ambiente haciendo referencia, entre otros, a los siguientes aspectos:

- Riesgo de contaminación
- Emisión de líquidos contaminantes
- Disposición de residuos sólidos
- Mecanismos para reducir el impacto de la contaminación
- Reglamento de higiene y seguridad industrial
- Requerimiento de equipos (valorados) para reducir la contaminación
- Restricciones legales de tipo ambiental que afecten el negocio

8. ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO

El Estudio Económico y Financiero recopila la información conceptual y teórica del Plan de Empresa en los demás estudios analizados, sirviendo este para establecer las necesidades de recursos financieros para poner en marcha el proyecto.

Permite hacer un presupuesto de las proyecciones de ingreso para la Empresa, en un horizonte de tiempo que permita medir la viabilidad del proyecto, así como el análisis financiero de los resultados.

La realización de los estudios anteriores servirá como proveedor de información necesaria para elaborar el Estudio Financiero, tal como:

- Proyección de variables macro y micro económicas que inciden en el proyecto
- Proyección de ventas (Cantidades, precios y factores de crecimiento)
- Costo de producción (Cantidades y factor de crecimiento)
- Gastos de administración y ventas
- Gastos financieros (En caso de endeudamiento)
- Otros ingresos y egresos (Financieros y otros)
- Distribución de utilidades o pago de dividendos (Políticas)
- Capital y reservas
- Activos fijos clasificados (Costo, vida útil y valor de salvamento)
- Capital de trabajo necesario al inicio
- Políticas de inventarios, cartera y proveedores
- Saldo mínimo de efectivo
- Tasa mínima requerida de retorno
- Tasa de endeudamiento
- Tasa esperada de inversión de excedentes

Para la elaboración de este apartado es importante tener un modelo de proyecciones financieras, para el caso la descripción del modelo esta según el **MODELO DE PROYECCIONES FINANCIERAS2010. XLS, del Profesor Sergio Ivan Zapata. ANEXO 1 Y 2**

8.1. SUPUESTOS ECONOMÓMICOS

Para iniciar se deben considerar las variables económicas que afectaran al proyecto. Según lo presupuestado en el plan de ventas, las proyecciones de crecimiento o aumento de precios van sustentados en el crecimiento de la inflación o en el IPC; y las unidades de acuerdo al crecimiento del PIB, especialmente del sector donde está inmersa la industria.

Dentro de los supuestos económicos deberán indicarse y/o proyectarse:

- Índice de inflación
- PIB
- Tasa impositiva
- Intereses crediticio
- Tasa de inversión para excedentes de tesorería
- Tasa de cambio
- Tasa mínima requerida de retorno

8.2. FLUJO DE INVERSIONES

Cuando se inicia un proyecto empresarial, se deben considerar las inversiones en las cuales se van a incurrir para la realización del mismo. Las inversiones están representados en

8.2.1. ACTIVOS FIJOS:

Un activo se clasifica como fijo, cuando es un bien duradero (más de un año), se utiliza para la actividad de la empresa y no está destinado para la venta.

- Terrenos
- Edificios

- Muebles
- Maquinaria y equipo
- Equipo de oficina
- Vehículos

8.2.2. ACTIVOS DIFERIDOS:

Son aquellos que no hace parte de los activos fijos, por no cumplir con todas las condiciones, pero que tampoco son realizables antes de un año. Generalmente corresponde a un egreso que se hace de manera inmediata, pero que el beneficio percibido por la empresa será mayor a un año. Por ejemplo los gastos de constitución de la sociedad. En caso de requerir un software o aplicativo se deberá indicar el costo y el plazo sobre el cual será amortizado.

Las inversiones realizadas en activos y en diferidos, están sujetos al comportamiento contable de depreciación y amortización respectivamente, estos se deben relacionar en el estudio financiero, ya que afectan los estados financieros en general. Para facilitar el cálculo se recomienda utilizar el método de línea recta.

8.2.3. FLUJO DE EGRESOS

Igualmente como se presentan ingresos en una empresa, existen unos egresos que soportan el proceso productivo de la empresa, representados en gastos de venta y de administración. Estos generalmente son:

- **Costos de producción:** Para una empresa comercializadora corresponde al valor de compra de las mercancías que se venden; para las empresas manufactureras o productoras, el costo son las erogaciones necesarias para que el producto quede totalmente terminado y listo para iniciar la comercialización:

- Materia prima
- Mano de Obra Directa
- Costos Indirectos de Fabricación (CIF)

Se presentará el detalle de cada concepto por cada producto o servicio.

- **Gastos de comercialización y ventas:** Son los egresos provenientes de las funciones comerciales. Son los necesarios para poner a disposición de del consumidor final el producto. (Entre otros):
 - Sueldos y gastos de personal
 - Comisiones de venta
 - Arrendamientos
 - Fletes y seguros
 - Publicidad

- **Gastos de administración.** Egresos relacionados con el manejo administrativo de la empresa.
 - Gastos de Administración
 - Sueldos del personal
 - Honorarios
 - Arrendamientos
 - Seguros
 - Gastos de Viaje
 - Depreciaciones
 - Servicios Públicos
 - Papelería

8.3. FLUJO DE INGRESOS

Como se planteo en el Estudio de Mercado la proyección de ventas sirve de insumo para la realización del flujo de ingresos, considerando las mismas condiciones establecidas frente al precio, proyección de crecimiento, condiciones

comerciales de contado y crédito, de tal forma que permitan diligenciar los estados financieros posteriores que servirán como elementos para evaluar la viabilidad financiera.

Es importante tener presente que las proyecciones no pueden ser solo crecimientos constantes, hay que evaluar también los efectos de la competencia y los nuevos productos, así como las nuevas inversiones o incremento de producción.

8.4. FUENTES DE FINANCIACIÓN Y SERVICIO DE LA DEUDA

Toda actividad económica que inicie debe tener un esquema de financiamiento, es decir, aquello el valor de los recursos aportados por aportado por los socios y los recursos provenientes por préstamos bancarios, o la combinación de ambos.

En caso de requerir financiación para la puesta en marcha de la empresa y las inversiones posteriores que sean necesarias para el proyecto empresarial debe tenerse en cuenta el costo de capital o tasa de interés

Parte de esta justificación ya está definida en las variables del Análisis Económico, aquí se definirá básicamente de donde provienen dichos fondos y en qué momento es pertinente recurrir a ellos.

- **Fuentes internas:** Son recursos que genera la empresa por el desarrollo de su actividad principal, sin recurrir al sistema financiero. La financiación con fuentes internas, son los ingresos de la empresa que no han sido repartidos, como reservas, provisiones y amortizaciones. Tiene la posibilidad de ser una decisión libre o estar relacionada con una decisión de la junta de accionistas, o junta de socios, las formas más comunes son:
- **Fuentes externas:** Son recursos que se buscan generalmente en el mercado financiero y de servicio. El financiador se convierte en un acreedor de la

empresa, lo que le permite recibir rendimientos adicionales o intereses los cuales son pactados al momento de la adquisición del mismo. Las fuentes externas pueden ser:

Los préstamos son acuerdos que se hacen con entidades financieras, mediante el cual se le entrega un dinero al acreedor a un plazo determinado y con una contraprestación denominada intereses, en algunos casos según el monto se requerirá alguna garantía

8.5. ESTADOS FINANCIEROS

8.5.1. ESTADO DE DE RESULTADOS

Muestra los beneficios o pérdidas de una empresa al final de un periodo determinado, permitiendo conocer de manera detallada y ordenada el resultado económico del mismo.

Está representado por cuentas que son de ingresos, costos y gastos, las que se liquidan en el periodo que se está analizando, teniendo en cuenta intereses e impuestos del periodo, así como las amortizaciones.

Se presentará en la estructura de Estado de Resultados de acuerdo con la normatividad contable para el tipo de empresa.

8.5.2. CAPITAL DE TRABAJO.

Son los recursos que se requieren en el corto plazo para la operación de la empresa durante un ciclo productivo. El capital de trabajo se origina por la diferencia entre el momento definido como pago a proveedores de bienes y servicios y el de recuperación de las ventas. Es recomendable hacer el cálculo para cada periodo de proyección, Se puede ver como el resultado de los activos corrientes menos los pasivos corrientes.

8.5.3. MEZCLA FINANCIERA

Consiste en hacer una evaluación del porcentaje de la inversión que corresponde a los socios y lo que corresponde a préstamos o financiaciones, del total de la inversión necesaria para la puesta en marcha y la vida de la empresa en proyección.

8.5.4. BALANCE GENERAL

Es el estado financiero que muestra a una fecha determinada la situación de la empresa, para el caso se debe hacer balance proyectado para cada año de proyección estimado para la empresa. Aparecen las cuentas principales, con el fin de facilitar los cálculos. El balance se debe interpretar según los datos obtenidos en el mismo, debido a que muestra lo que la empresa tiene (activos) y como lo ha financiado (pasivo y patrimonio). Se presentará en la estructura de acuerdo con la normatividad contable.

8.5.5. FLUJO DE CAJA Y EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Es un estado financiero que permite mostrar el efectivo generado en un periodo y las utilidades del mismo en las actividades de la empresa: operación, inversión y financiación. Es básicamente una sumatoria de los ingresos de efectivo (aumentos) y las salidas del mismo (disminución)

- **Tasa Interna de Retorno:** Es la tasa de interés que iguala en el tiempo los ingresos del proyecto y los egresos del mismo, generalmente se calcula tomando como base los egresos del proyecto y los ingresos del mismo, se considera aceptable, si comprándola con el Costo de Capital (CK), es mayor a esta. Se asume como el rendimiento del proyecto.
- **Valor Presente Neto:** Representa la suma presente de la inversión inicial más los ingresos netos presentes y futuros del proyecto, para calcularlo se descuentan los flujos de caja al costo de capital (CK).

8.5.6. PUNTO DE EQUILIBRIO

Permite determinar el número de unidades a producir o servicios a prestar para alcanzar a cubrir todos los costos fijos y variables del proyecto. Debe ser medido en unidades y en pesos e interpretado de acuerdo con las proyecciones financieras del plan de empresa.

8.5.7. INDICES FINANCIEROS

- **Liquidez:** Relaciona y mide la capacidad de la empresa para atender los compromisos de corto plazo, permiten establecer la facilidad o dificultad que presenta una empresa para pagar sus pasivos corrientes con la realización de sus activos corrientes.
 - Dentro de los indicadores de liquidez, deberán calcular y analizar:
 - Razón corriente
 - Solidez
 - Capital de trabajo
 - Rotación de inventarios, cartera y proveedores
 - Ciclo de caja

- **Endeudamiento:** Relaciona y mide la forma como la empresa combina las fuentes internas y externas de financiación de la empresa, es decir, en qué medida están relacionados los acreedores con la propiedad de la empresa. Dentro de los indicadores de endeudamiento, deberán calcular y analizar:
 - Endeudamiento total
 - Endeudamiento a corto plazo
 - Relación patrimonio a pasivos
 - Carga financiera

- **Rentabilidad:** Relaciona y mide la productividad de los fondos de la empresa provenientes de las ventas y el control de los gastos y costos, midiendo su efectividad. Dentro de los indicadores de rentabilidad, deberán calcular y analizar:
 - Margen bruto, margen operativo y margen neto
 - Rendimiento del patrimonio
 - Rendimiento del activo


9. CONCLUSIONES FINALES

Al finalizar la construcción del Plan de Empresa, la información recopilada va permitir a los emprendedores, emitir unas conclusiones que permitan determinar si el proyecto empresarial tiene viabilidad para la puesta en marcha. La demanda del mercado, la disponibilidad de las maquinarias y equipos, la reglamentación adecuada, el retorno adecuado de la inversión, etc., son elementos que permitirán a los emprendedores conocer verdadera oportunidad que tiene la empresa en el mercado.

Las conclusiones deben ser concretas y deben definirse, como ya se dijo, haciendo referencia específica a la viabilidad o no del proyecto y su respectiva justificación.

10. ANEXO 1. INSTRUCCIONES PARA ELABORAR PROYECCIONES FINANCIERAS.

INSTITUCION UNIVERSITARIA CEIPA
 MODELO DE PROYECCIONES FINANCIERAS PARA PLANES DE NEGOCIO Y DE EMPRESA



DILIGENCIAMIENTO DEL MODELO

Nombre del proyecto

1. INTEGRANTES
 Diligencie en los siguientes recuadros los estudiantes que conforman el grupo

Estudiante 1

Estudiante 2

Estudiante 3

Estudiante 4

2. Años de proyección
 Ingrese el primer año o año base para las proyecciones financieras (por ejemplo 2010)

Año base

3. Análisis del entorno
 En el análisis del entorno realizado en el proyecto, se proyectaron algunas variables económicas como IPC, PIB, Tasas de cambio, entre otras. Ingrese a continuación las variables macroeconómicas que proyectó en su trabajo

	Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
IPC	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Re / Devaluación	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tasa de interés	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
PIB	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

INSTRuccIONES DE LLENADO:

- INSERTAR EL NOMBRE DEL PROYECTO Y LOS INTEGRANTES
- AÑO BASE DEL PROYECTO
- VARIABLES MACROECONOMICAS

4. Análisis de mercadeo

En el plan de mercadeo desde el punto de vista financiero se deben tener las cantidades y precios del primer año por cada producto o servicio, los factores de crecimiento (con base en indicador o estrategia) y el costo de cada una de las estrategias de mercadeo.

Ingrese el número de productos o servicios que tiene su proyecto

Ingrese el nombre de cada producto o servicio

DEFINA LA CANTIDAD Y NOMBRE DE LOS BIENES

El crecimiento en unidades depende de (marque en el recuadro con una X):

- a. PIB
- b. Estrategia 1
- c. IPC

DEFINA LA VARIABLE DE CRECIMIENTO EN UNIDADES DE VENTA

En caso de ser mediante estrategias de mercadeo, indique los crecimientos porcentuales de cantidades en cada

	Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Crecim. Cantidades	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

El crecimiento en precios depende de (marque en el recuadro con una X):

- a. PIB
- b. Estrategia
- c. IPC 1

DEFINA LA VARIABLE DE CRECIMIENTO DEL PRECIO DE VENTA

En caso de ser mediante estrategias de mercadeo, indique los crecimientos porcentuales de precios en cada año

	Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Crecim. Precios	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Para cada producto o línea de negocios establecida, determine las cantidades y precios del año 1

		Cantidad Año	Precio Año
0		<input type="text"/>	<input type="text"/>
0		<input type="text"/>	<input type="text"/>
0		<input type="text"/>	<input type="text"/>
0		<input type="text"/>	<input type="text"/>
0		<input type="text"/>	<input type="text"/>

INDICAR LAS CANTIDADES Y PRECIO DE VENTA PARA EL PRIMER AÑO. VIENE DE LA PROYECCION DE VENTAS

Nombre las estrategias de mercadeo a realizar en su proyecto y el costo estimado para cada año

Estrategia:	Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Publicidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Promoción	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Distribución	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

CUANTIFICAR LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO PARA EL PROYECTO

5. Plan operativo

En el plan operativo, además de los procesos y demás elementos que contempla el protocolo, se deben definir desde el punto de vista financiero los costos variables, costos fijos y las inversiones requeridas en el proyecto

Determine el costo variable de cada producto o línea de negocios para el primer año

	Costo variable Año
0	
0	
0	
0	
0	

CUANTIFICAR LOS COSTOS VARIABLES DEL BIEN

El crecimiento en costos variables depende de (marque en el recuadro con una X):

- a. PIB
- b. Estrategia
- c. IPC

En caso de ser mediante estrategias de mercadeo, indique los crecimientos porcentuales de costos variables en cada año

	Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Crejim. Precios					

DEFINIR LAS VARIABLES DE CRECIMIENTO EN LOS COSTOS

Costos y gastos:

Los egresos del proyecto se diferencian entre costos y gastos. Los costos son todos aquellos egresos que están relacionados directamente con la producción o prestación del servicio, mientras que los gastos son los que están relacionados con la parte administrativa y comercial.

Detalle los conceptos de costo asociados al proyecto y el valor mensual para el primer año. No incluya depreciación y gastos financieros que serán proyectados en forma independiente

Concepto de costo	Valor mes
Arriendo	500.000
SS Pss	300.000
Vigilancia	200.000

DEFINIR LAS CONCEPTOS DE COSTO ASOCIADOS AL PROYECTO PARA EL PRIMER AÑO

Detalle los conceptos de gastos administrativos asociados al proyecto y el valor mensual para el primer año. No incluya depreciación y gastos financieros que serán proyectados en forma independiente

Concepto de gasto administrativo	Valor mes
Cafetería y aseo	100.000
Otros	200.000

DEFINIR LAS CONCEPTOS DE GASTO COSTO ASOCIADOS AL PROYECTO PARA EL PRIMER AÑO Y LA VARIABLE DE CRECIMIENTO PARA LOS SIGUIENTES

El crecimiento en costos y gastos está representado en inflación o en otro porcentaje establecido en el plan operativo

- a. Inflación
- b. Otro porcentaje

En caso de ser otro porcentaje, ingrese manualmente el mismo por cada año

	Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Incremento egresos					

Activos fijos

Ingrese cada uno de los activos fijos necesarios al inicio del proyecto, determinando su clasificación en grupo y el valor. Ingrese además la vida útil de los activos. En lo posible que sea el plazo del proyecto para medir si el mismo logra cubrir todos los egresos relacionados con la inversión y la operación. Si considera valor de salvamento, ingrese el mismo.

Muebles y enseres

Nombre del activo	Valor
Vitrinas y otros	1.800.000

Vida útil en años
5

valor salvamento
[]

INGRESE LOS VALORES DE LOS ACTIVOS FIJOS Y LAS INVERSIONES NECESARIAS PARA EL PROYECTO. TENGA PRESENTE LA VIDA UTIL DEL ACTIVO PARA LA DEPRECIACION

Maquinaria y equipo

Nombre del activo	Valor
registradora y otros	2.000.000

Vida útil en años
5

valor salvamento
[]

Vehículos

Nombre del activo	Valor

Vida útil en años
[]

valor salvamento
[]

Terrenos

Nombre del activo	Valor

Vida útil en años
[]

Edificaciones

Nombre del activo	Valor

Vida útil en años
[]

valor salvamento
[]

Equipo de computo

Nombre del activo	Valor
computador	3.500.000

Vida útil en años
5

valor salvamento
[]

Software e intangibles

Nombre del activo	Valor
software	700.000

Vida útil en años
3

6. Plan Administrativo

Una vez determinadas las necesidades de personal, la estructura organizacional y sus características de la misma, se requiere tener el detalle de los empleados con su asignación salarial y prestaciones sociales.

Ingrese el concepto de empleados y el valor mensual incluyendo factor prestacional. Si son varios empleados con el mismo cargo, ingrese el total mensual de los mismos (por ejemplo 2 operarios a \$700.000, ingresa \$1.400.000 mensuales con prestaciones)

Cargos	Valor mes
Administrador	1.000.000
Secretaria	800.000
Mensajero y oficios varios	600.000

INGRESE EL VALOR DE LA NOMINIA SEGUN LA DEFICION HECHA EN EL PLAN ADMINISTRATIVO Y LOS REQUERIMIENTOS DE PERSONAL. INCLUYA FACTOR PRESTACIONAL

El incremento en salarios cada año puede estar fundamentado en la inflación o en otro porcentaje. Marque cual sería

a. Inflación

b. Otro porcentaje

En caso de ser otro porcentaje, ingrese manualmente el mismo por cada año

	Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Incremento egresos					

7. Plan financiero

Una vez cuantificados los ingresos, costos, gastos, inversión, se requiere información complementaria para elaborar el plan financiero, como son políticas, tasas y otros datos. Ingrese cada dato teniendo en cuenta las estrategias del proyecto

Disponible inicial	1	Ingrese los meses de capital de trabajo estimados al inicio del proyecto
Inventario inicial	30	En caso de tener inventario, ingrese los días de inventario inicial para el proyecto
Financiación propia	15.000.000	Del total de la inversión necesaria, ingrese cuanto se financiará con capital propio. El modelo determinará la diferencia como préstamo y realizará el plan financiero
Plazo del crédito	60	Ingrese el plazo del crédito en meses. No debe ser mayor al período de vida del proyecto
Tasa del crédito	18%	Ingrese la tasa efectiva anual estimada para el préstamo
Costo proveedores	0%	Ingrese el costo financiero de los proveedores (costo de financiación) si existe
Costo otros pasivos	0%	Ingrese el costo de financiación de otros pasivos si existe (sirve para calcular wacc)
TMRR	23%	Ingrese la tasa mínima requerida de retorno para el accionista
Tasa inversión	5%	Ingrese la tasa estimada de inversión de excedentes de tesorería (ingreso financiero)
Tasa impuestos	33%	Ingrese la tasa de impuestos estimada para los próximos años
Días cartera	30	Determine la política de días de cartera o recuperación de ventas a crédito
Días inventario	30	Determine la política de días de inventarios en caso de que aplique
Días proveedores	60	Determine la política de días de pago a proveedores
Saldo mínimo caja	2.000.000	Ingrese el valor estimado como saldo mínimo de efectivo para cubrir la operación normal

DEFINA LAS VARIABLES FINANCIERAS QUE AFECTARAN AL PROYECTO O QUE SERIVIRAN PARA LA INTERPRETACIÓN FINANCIERA.

CONSIDERE TODAS LAS VARIABLES.

BIBLIOGRAFÍA

- BERENSTEIN, M. (s.f.). <http://www.emprendedoresnews.com>. Recuperado el 6 de 12 de 2010, de <http://www.emprendedoresnews.com/agenda/becas-y-concursos/ganadores-del-premio-ups-al-espíritu-emprendedor.html>: <http://www.emprendedoresnews.com/agenda/becas-y-concursos/ganadores-del-premio-ups-al-espíritu-emprendedor.html>
- BORRELLO, A. (2000). *EL PLAN DE NEGOCIOS*. (I. A. BONILLA PUERTA, Trad.) Santa Fe de Bogotá: McGRAW-HILL.
- DIGITAL, L. N. (s.f.). <http://www.lanotadigital.com>. Recuperado el 6 de 12 de 2010, de <http://www.lanotadigital.com/business/vuelve-internet-a-bordo-de-vuelos-de-lufthansa-24168.html>: <http://www.lanotadigital.com/business/vuelve-internet-a-bordo-de-vuelos-de-lufthansa-24168.html>
- EDICIONES GESTION 2000, C. D. (2008). *Lo que se aprende en los mejores MBA*. Planeta DeAgostini Profesional y Formación. S. I. <http://www.gerencie.com/politica-de-precios.html>. (16 de 12 de 2010). Recuperado el 16 de 12 de 2010
- THOMAS, M., MILES, G., & FIZK, P. (2007). *El Directivo Completo*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000, Planeta De Agostini Profesional y Formacion. S. L.
- VARELA V., R. (2008). *INNOVACION EMPRESARIAL, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*. Santa Fe de Bogotá: PEARSON EDUCACION DE COLOMBIA LTDA.
- FERRELL, O. C. (2006). *Estrategia de Marketing*. Mexico D. F.: Thomson Editores.
- BORRELLO, A. (2000). *EL PLAN DE NEGOCIOS*. (I. A. BONILLA PUERRTA, Trad.) Santa Fe de Bogotá: McGRAW-HILL.
- TOLKIT, S. (30 de 06 de 2010). <http://mexico.smetoolkit.org>. Obtenido de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3530/Los-competidores>.
- GALINDO RUIZ, C. (2004). *MANUAL PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS*. Santa Fe de Bogotá: ECOE EDICIONES.
- LERMA KIRCHNER, A. V. (3008). *Liderazgo Emprendedor. Como ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. Mexico D. F.: CENGAGE LEARNING.

VARELA V., R. (2008). INNOVACION EMPRESARIAL, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas. Santa Fe de Bogotá: PEARSON EDUCACION DE COLOMBIA LTDA.

VELEZ SALAMANCA, J. A.- CARLOS GAVIRIA (Agosto de 2008). Mejora – Edición 3. Guía Para la Creación de un Plan de Empresa. Sabaneta, Antioquia, Colombia.

Comentario [m1]: Hay que darle los créditos también a Carlos Gaviria, ya que la construcción de 2008 es de los dos.

(<http://www.gerencie.com/politica-de-precios.html>, 2010)