



# CARTILLA

## PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTO

### INTRODUCCIÓN

Esta Cartilla se presenta como una ayuda educativa de enseñanza-aprendizaje de los diferentes módulos y contenidos del programa, que facilitara a los emprendedores comprender y desarrollar habilidades, actitudes, valores y competencias prácticas que fortalezcan el fomento del **Espíritu Emprendedor** generando un cambio de actitud en los participantes, que identifiquen ideas empresariales y conozcan la estructuración de un Plan de Negocios, lo cual les permitirá ser líderes y gestores de empresas que contribuyan al desarrollo sostenible de nuestro, municipio, departamento y del país.

### OBJETIVO DEL PROGRAMA

Desarrollar competencias emprendedoras en las personas que conlleven a la generación de valor en su proyecto de vida, permitiéndole además la oportunidad de identificar iniciativas empresariales y desarrollar planes de negocio que conduzcan a la conformación de empresas sostenibles o que generen riqueza para su entorno.

### MODULOS DEL PROGRAMA

MODULO I	4 Horas.	FUNDAMENTACION AL EMPRENDIMIENTO
MODULO II.	6 Horas.	PENSAMIENTO Y ENTORNO EMPRESARIAL
MODULO III.	14 Horas.	IDENTIFICACION Y VALORACION DE IDEAS DE NEGOCIO
MODULO IV.	20 Horas.	ESTRUCTURACION DE PLANES DE NEGOCIO

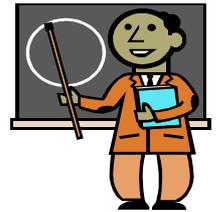
## MODULO I. FUNDAMENTACION AL EMPRENDIMIENTO

### Aprendizaje a ser apropiado una vez terminado el modulo:

- Emprendedor
- Emprendimiento
- Cultura
- Proceso del Emprendimiento Empresarial
- Proyecto de Vida

El tema del Emprendimiento no es nuevo, por el contrario desde principios de 1.900 economistas como **Joseph Alois Schumpeter** empezaron a estudiar la relación del emprendimiento con el desarrollo económico.

En nuestro país desde el año 2.000 el tema del emprendimiento ha cobrado gran importancia y el gobierno a través del SENA y las universidades se ha dado a la tarea de fomentar una nueva mentalidad en nuestra sociedad, sobre todo en las generaciones más jóvenes y en las poblaciones más vulnerables y esa nueva mentalidad es la del Emprendimiento para generar cultura empresarial.



En nuestro país el fomento del emprendimiento tiene como prioridad hacer frente a problemas estructurales como el desempleo, para que en el largo plazo se genere esa cultura empresarial que dinamice la creación y consolidación de nuevas empresas las cuales generen nuevos puestos de trabajo y permitan mejorar la calidad de vida de nuestra sociedad.

En la actualidad tenemos problemas sociales estructurales como:



- ⊖ El desempleo.
- ⊖ El alto grado de incertidumbre frente a la Vida.
- ⊖ La falta de oportunidades para mejorar nuestra calidad de vida.

“Surge la necesidad de fomentar el emprendimiento, con el fin de estimular la capacidad inherente a todos los seres humanos de emprender procesos que le garanticen el logro de sus propósitos y la concreción de sus ideas, en especial la Creación de nuevas Empresas”.

El SENA tiene un fuerte compromiso, de fomentar la cultura del Emprendimiento, con el objetivo de generar en todos nosotros unas competencias hacia la empresarialidad y no solamente la de ser empleados; y es que todos podemos llegar a hacer empresarios exitosos, si nos convertimos en verdaderos Emprendedores.

El emprendimiento se desarrolla y es inherente a las personas; a estas personas con ciertas actitudes, habilidades, conocimientos y valores las llamamos Emprendedores, entonces que es un Emprendedor, veamos:



**Emprendedor:** Es una persona con capacidad de innovar; entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva. (Ley 1014 de 2006, artículo 1, numeral B.)

Esta definición corresponde a emprendedores empresariales; pero existen emprendedores de toda clase, como son los emprendedores sociales, políticos, académicos, científicos, empleados, en la familia, estudiantiles, etc.

**Ser emprendedor no solo esta ligado con la creación de nuevas empresas, sino a todos los aspectos del ser humano.**

“Es el individuo que crea y mantiene un negocio innovador, un emprendimiento nuevo, él por sí mismo se enfrenta a todos los riesgos e incertidumbres que son inherentes a la creación de empresa con el propósito de obtener lucros o beneficios a través de la identificación de las oportunidades satisfaciendo los deseos y necesidades de los clientes, así como detectando las fuentes de financiamiento necesarias para su empresa, permitiendo la viabilidad de su Plan de Negocio”

Al existir un emprendedor existe el emprendimiento como parte inherente a este, que es la fuerza que lo motiva a empezar, desarrollar (hacer) y alcanzar sus objetivos, en este caso ser un empresario dueño de su propio negocio.

**Emprendimiento:** Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a acabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad. (Ley 1014 de 2006, artículo 1, numeral C.)

**“La Dificultad más grande no se encuentra en persuadir a las personas a aceptar nuevas ideas, sino en persuadirlas a abandonar las antiguas”**  
Jhon Maynard Keynes

**Cultura:** Conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas, que comparten los individuos en la organización y que surgen de la interrelación social, los cuales generan patrones de comportamiento colectivos que establece una identidad entre sus miembros y los identifica de otra organización. (Ley 1014 de 2006, artículo 1, numeral A.)

El gobierno ha venido creando instrumentos para el fomento de emprendedores y de cultura empresarial, enfocados en la capacitación, instituciones de apoyo y acceso a financiamiento, veamos los principales:



**Ley mipyme.** Constituye el marco normativo específico de la promoción y desarrollo de las mipymes en Colombia; su objetivo es crear mejores condiciones institucionales para su creación y funcionamiento.

**Ley 1014 de 2006 “De fomento a la cultura del Emprendimiento”.** En este sentido la Ley plantea una estrategia de promover el Emprendimiento en todos niveles educativos, Crear redes entre el sector público, privado y la academia para el fomento y apoyo del Emprendimiento en todo el país.

**Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas (SNCIE).** La Ley 344 Obliga al Sena a destinar el 20% de los recursos en actividades de innovación y desarrollo tecnológico, los cuales invierte en la financiación de Incubadoras de empresas y en convocatorias de creación de empresas de base de conocimiento que hace junto con Conciencias.

**Banca de las Oportunidades.** Es una estrategia de política de largo plazo del Gobierno Nacional, dirigida a lograr el **acceso a servicios financieros de toda la población del país, con énfasis en aquella de bajos ingresos**, con el fin de reducir la pobreza, promover la igualdad social y estimular el desarrollo económico.

**Fomipyme “fondo de modernización y desarrollo tecnológico de las micro y pequeñas empresas.** Cuyo objeto es la financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las Mipymes y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción.

**Fondo Emprender.** Fondo de Capital Semilla del Sena creado con el fin de financiar iniciativas empresariales provenientes y desarrolladas por aprendices, universitarios o profesionales de instituciones reconocidas por el Estado, a través de convocatorias presentado un Plan de Negocio

## LA CADENA DE VALOR DE LA CREACIÓN DE EMPRESAS

La creación de empresas en el país no es un ejercicio espontáneo de la capacidad creativa de sus gentes, es toda una acción deliberada en una cadena de valor que busca transformar a los ciudadanos en empresarios con empresas productivas. Esta cadena de valor es:



- **Sensibilización:** Transformación del proyecto de vida hacia el emprendimiento.
- **Identificación:** Identificación del grado de madurez de la iniciativa y su posición en el entorno.
- **Formulación:** Potencialización del grado de madurez de la iniciativa a través de la elaboración del plan de negocios.
- **Puesta en Marcha:** Construcción de la propuesta de valor de la compañía y comenzar a operar en el mercado natural.
- **Aceleración:** Maximización del valor agregado de la compañía a través de la consolidación de la misma y apertura hacia mercados nacionales e internacionalización, de la mano de la innovación y el desarrollo tecnológico para abrirse paso en escenarios más competitivo.

## EL PROCESO: EMPRENDEMIENTO EMPRESARIAL



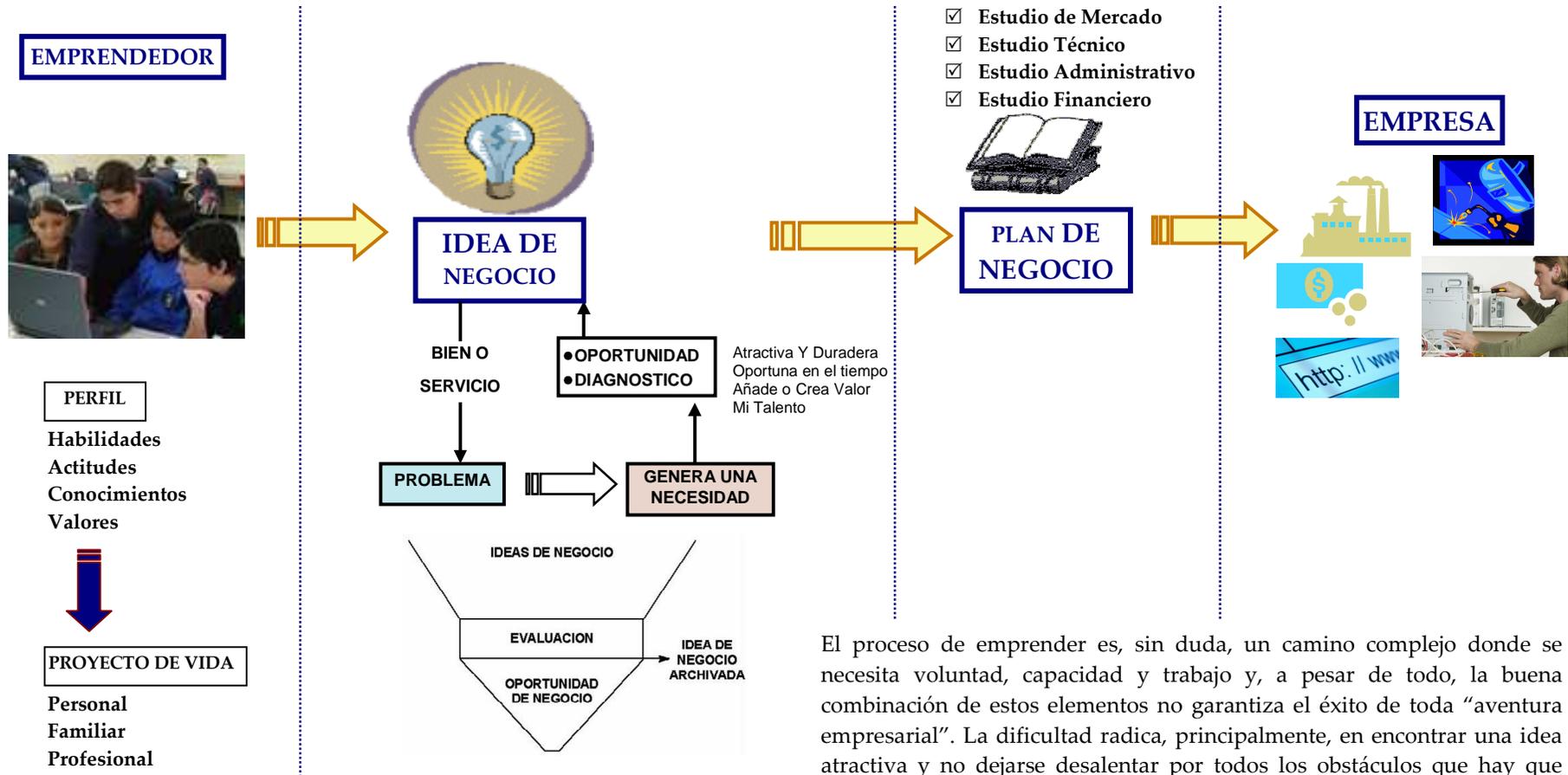
**EMPRENDEMIENTO Y DESARROLLO ECONOMICO:** Crea y Distribuye Valor, el Emprendimiento es el pilar fundamental del crecimiento y desarrollo de la Economía, del producto nacional bruto, niveles de igualdad y oportunidad social, distribución equitativa de la riqueza, la estabilidad de la balanza de pagos y los precios, el crecimiento del número de puestos de trabajo, disminución de los índices de subempleo, la paz, el ambiente social y la Autorrealización. .... **Beneficia a:**

**La persona;** le ofrece independencia laboral, creatividad, expresión personal, confianza en si mismo y realización de sueños e ideas.

**La empresa;** la oportunidad de contribuir con la función social de generación de empleo y por ende, crear mejores condiciones de vida y valor para sus accionistas.

**La comunidad;** Implica el impulso a los procesos de creación e innovación en el campo empresarial y es la posibilidad real de controlar su propio desarrollo.

## EL PROCESO: EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL



El proceso de emprender es, sin duda, un camino complejo donde se necesita voluntad, capacidad y trabajo y, a pesar de todo, la buena combinación de estos elementos no garantiza el éxito de toda “aventura empresarial”. La dificultad radica, principalmente, en encontrar una idea atractiva y no dejarse desalentar por todos los obstáculos que hay que sortear a lo largo del proceso. En definitiva, las ventajas y beneficios existen pero se hacen esperar, hay que ser paciente y tenaz para conseguir llevar a cabo un reto de esta consideración. “Manual básico para emprender SPRI”

## EL PERFIL DEL EMPRENDEDOR

El emprendedor de hoy y de mañana debe reunir los siguientes componentes: Actitudes, Habilidades, Conocimientos y Valores para contar con un excelente **PERFIL** como empresario.



**ACTITUDES:** Definidas como “estar dispuesto a...” tienen relación con la forma como usted reacciona frente a cada circunstancia que enfrenta. En el éxito empresarial se destacan:

- El Riesgo.
- La Iniciativa.
- Positivismo.
- Perseverancia.
- Entusiasmo.
- Creatividad.
- Recuperación del Fracaso.
- Confianza en sí mismo.
- Actualización permanente.
- Decisión y Tenacidad.
- Flexibilidad.
- Independencia.

**HABILIDADES:** Desarrollo de capacidades que le permitan destacarse en:

- Liderazgo.
- Comunicación.
- Relaciones Públicas.
- Toma de Decisiones.
- Trabajo en Equipo.
- Solución de Problemas.
- Administración de Recursos.
- Negociación.
- Manejo Eficiente y ágil de la Información.
- Detectar y aprovechar Oportunidades.

**CONOCIMIENTOS:** Hace referencia al manejo de las diferentes áreas de la empresa y las modernas técnicas de gestión.

- Administración.
- Mercadeo.
- Clientes, Proveedores, Competencia.
- Finanzas.
- Aspectos Laborales.
- Aspectos Tributarios.
- Medio Ambiente.
- Entorno Empresarial.
- Manejo del Tiempo. etc.

**VALORES:** Componente básico de la calidad humana y de la imagen que todo futuro empresario debe proyectar. Algunos de ellos son:

- Honestidad.
- Sinceridad.
- Humildad.
- Lealtad.
- Generosidad.
- Responsabilidad
- Ética.
- Solidaridad.
- Compromiso Social.
- Creer en la libre empresa.

La diferencia entre el emprendedor y el individuo común la establece su actitud. El emprendedor es una persona con capacidad de crear, de llevar adelante sus ideas, de generar bienes y servicios, de asumir riesgos y de enfrentar problemas. Es un individuo que sabe no sólo “mirar” su entorno, sino también “ver” y descubrir las oportunidades que en él están ocultas. Posee iniciativa propia y sabe crear la estructura que necesita para emprender su proyecto, se comunica y genera redes de comunicación, tiene capacidad de convocatoria; incluso de ser necesario sabe conformar un grupo de trabajo y comienza a realizar su tarea sin dudar, ni dejarse vencer por temores.



La Diferencia entre: **el emprendedor** y el individuo común, es.... un **Proyecto de Vida** claro y definido.

## EL PROYECTO DE VIDA...

Muchas personas llevan una vida improvisada que conduce a un día a día sin claridad para el futuro, el no cuestionamiento de sus vidas, la falsedad, decisiones que no tienen rumbo claro, el todo se puede hacer mañana, etc., hacen de la vida un continuo buscar de la felicidad en cosas efímeras y no buscan en el interior de sus vidas para encontrar ese camino y diseñar el mapa que guíe el continuo perfeccionamiento del nuestro ser como persona, individualmente y para una sociedad. Estas personas se condenan y condenamos a nuestra sociedad a un futuro incierto y con pocas esperanzas de una vida mejor.



El Proyecto de Vida es un factor determinante para el crecimiento de la persona, unifica la vida, da sentido a nuestro ser, nos da la capacidad de encontrar la verdad, Intenta dar respuesta a la pregunta: **¿Quién soy yo?**

Una excelente guía es contar con un **Proyecto de Vida**. Proyecto de Vida es un esquema que facilita el logro de sus metas, ya que en el se describe lo que queremos llegar a ser, los puntos principales y los resultados que deseamos obtener. Algunas personas lo tienen en la mente, otras preferimos escribirlo. La consulta frecuente a ese plan nos permite dedicarnos a lo que nos llevará a lograr nuestras metas.

A continuación escribo los pasos generales para elaborar un Proyecto de Vida.

**Retírate a un lugar tranquilo.** Retírate a un lugar solitario donde nadie te vaya a molestar. Puede ser tu cuarto, el parque, el patio, la playa, un templo, la biblioteca, etc. Tú decides, lo importante es que te sientas a gusto. Asegúrate de contar con un largo tiempo disponible, puedes llevar fruta, agua, golosinas y no olvides llevar un cuaderno y un lápiz para anotar tus descubrimientos y experiencias.

**Viaja al futuro.** Visualízate como te gustaría estar / ser dentro de 3, 5, 10 años. Imagínate físicamente, como te gustaría vestir, a que te gustaría estar dedicado, tipo de personas a las que te gustaría tratar, que pasatiempos te gustaría tener, la familia que quieres tener, el trabajo, la empresa que te gustaría emprender, los viajes, los estudios que quieres realizar, etc. Deja volar tu imaginación y describe lo más ampliamente posible a esa persona que te gustaría llegar a ser dentro de 3, 5, 10 años.

**Ubícate.** Empieza anotando en el cuaderno la descripción de tu propia persona. Incluye tu edad, actividades cotidianas, personas importantes en tu vida, cosas que no te gusta hacer, lo que consideras más importante en la vida, lista tus virtudes y tus defectos.

**Identifica.** Ahora debes hacer una comparación entre lo que eres y haces actualmente; y lo que quieres llegar a ser y hacer en el futuro, y escribe con pocas palabras los aspectos en que consideras debes trabajar para convertirte en la persona que deseas ser. Estos han de ser tus objetivos generales, los cuales se alcanzan a través de objetivos específicos, como pequeños pasos que unidos te llevarán hasta donde quieras. Un viejo refrán dice "Un largo viaje empieza con el primer paso". ¡Así que no demores más! y empieza a ser la gran persona que estas llamada a ser.

**Revisa.** Ahora que ya sabes lo que tienes que hacer, empieza a actuar y procura revisar frecuentemente tus planes. Un proyecto de vida no es un plan rígido que tienes que seguir "al pie de la letra" por el contrario, debe ser una guía que te permita ir sacando el mayor provecho de las situaciones que se te van presentando; recuerda, el exterior, el mundo, los demás, no lo puedes cambiar, pero si tu forma en que respondes a ello, NACISTE PARA TRIUNFAR. No te detengas ante nada, pero ten cuidado y no te desvíes.

### ¿Cuál es tu Proyecto de Vida?

En este punto hemos terminado el modulo I de fundamentación al emprendimiento; a continuación usted deberá desarrollar los TALLERES propuestos y resolver el cuestionario final del modulo.

## MI PERFIL PERSONAL

<b>Mi nombre es:</b> _____	
<b>Nací el:</b> _____ <b>En:</b> _____	
<b>Tengo:</b> _____ <b>años</b>	
<b>Mis principales Fortalezas (Actitudes, Valores, Conocimientos, Habilidades) son:</b>	
<b>Los principales logros y experiencias que me enorgullecen son:</b>	
<b>Aspectos por mejorar</b>	<b>¿Que haré para mejorarlos?</b>
<b>Metas, y Sueños por alcanzar en mi Futuro</b>	<b>¿Que haré para alcanzarlos?</b>

--	--

## UNA ENTREVISTA CONMIGO EN DIEZ AÑOS

Aquí encontrará una serie de preguntas que debe hacer el esfuerzo de responder. Recuerde que estará contestando con diez años más de los que tienes ahora.

1. ¿Cuántos años tiene hoy? (en diez años) \_\_\_\_\_ **FECHA:** \_\_\_\_\_

2. ¿Dónde está viviendo? ¿Cómo es su vida?

---

---

3. ¿En qué trabaja? ¿Qué tuvo que hacer para conseguir ese trabajo? (especifica tanto como sea posible)

---

---

4. ¿Cómo es su salud física y mental?

---

5. ¿Está casado(a)? ¿Tiene hijos? ¿Cómo se relaciona con los miembros de su familia?

---

---

6. ¿Cuáles han sido sus mejores experiencias en los últimos diez años?

---

---

7. ¿Qué logros ha tenido en capacitación y desarrollo intelectual?

---

---

8. ¿Económicamente cómo está hoy? ¿Qué ha hecho para lograr dichos resultados económicos?

---

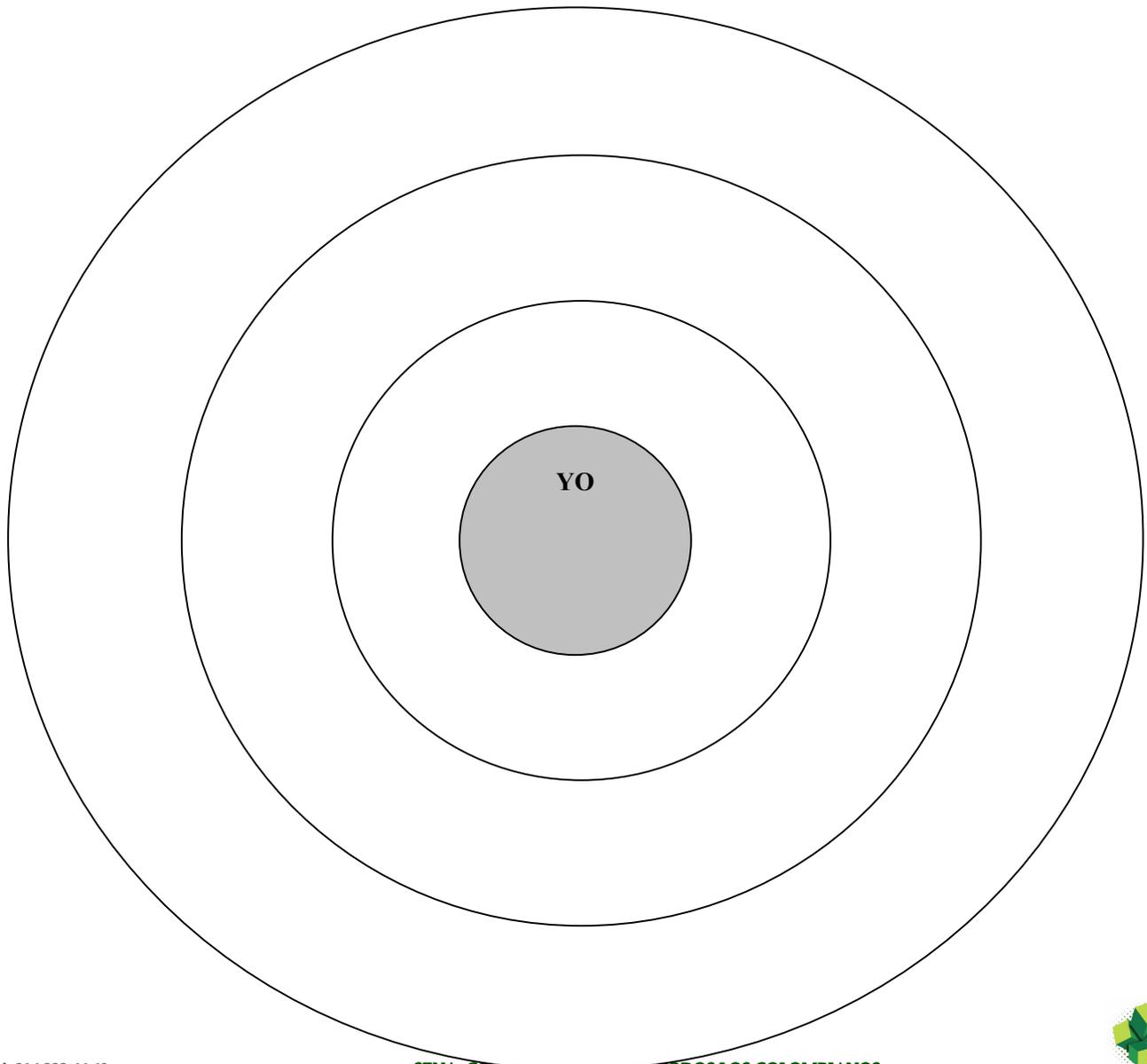
---

9. ¿Cuál ha sido su mejor logro en estos últimos diez años?

---

## TEJIENDO MIS REDES

- En el círculo más pequeño anota, en el centro, tu nombre o si prefieres "YO".
- Anota en el segundo círculo, las relaciones con tus familiares directos, o sea con quienes vives: mamá, papá, abuela, hermanas, hermanos, etc.
- En el tercer círculo, anota tus amigos, tus otros familiares con quienes tienes contacto, tus vecinos cercanos, tus compañeros de trabajo y de otras actividades deportivas, culturales o académicas, etc.
- En el cuarto círculo. Imagine que va a emprender un Negocio por primera vez, y tienen que hacer contactos institucionales. ¿A dónde iría? ¿Dónde buscaría? ¿Dónde se presentaría?, escriba esas instituciones, dirección de estas o páginas Web, agregue los nombres de las personas que conocen o el cargo que creen que deberían contactar.



## Lectura "EMPUJE LA VAQUITA"

Lea atentamente, y al final comente cual es la enseñanza de la lectura.

Un maestro de la sabiduría paseaba por un bosque con su fiel discípulo, cuando vio a lo lejos un sitio de apariencia pobre, y decidió hacer una breve visita al lugar. Durante la caminata le comentó al aprendiz sobre la importancia de las visitas; también de conocer personas y las oportunidades de aprendizaje que nos brindan estas experiencias.

Llegando al lugar constató la pobreza del sitio: la casa de madera y los habitantes, una pareja y tres hijos, vestidos con ropas sucias, rasgadas, y sin calzado.

Entonces se aproximó al señor, aparentemente el padre de familia, y le preguntó: "En este lugar no existen posibilidades de trabajo ni puntos de comercio tampoco. ¿Cómo hacen usted y su familia para sobrevivir aquí?"

El señor calmadamente respondió: "Amigo mío, nosotros tenemos una vaquita que da varios litros de leche todos los días. Una parte del producto la vendemos o lo cambiamos por otros alimentos en la ciudad vecina, y con la otra parte producimos queso, cuajada, etc., para nuestro consumo, y así es como vamos sobreviviendo".

El sabio agradeció la información, contempló el lugar por un momento, luego se despidió y se fue. A mitad de camino volteó hacia su fiel discípulo y le ordenó: "Busca la vaquita, llévala al precipicio de allí enfrente y empujálala al barranco". El joven espantado vio al maestro y le cuestionó sobre el hecho de que la vaquita era el medio de subsistencia de aquella familia. Más como percibió el silencio absoluto del maestro, fue a cumplir la orden. Así que, empujó la vaquita por el precipicio, y la vio morir.

Aquella escena quedó grabada en la memoria de aquel joven durante algunos años. Un bello día el joven resolvió abandonar todo lo que había aprendido y regresar a aquel lugar, y contarle todo a la familia, pedir perdón y ayudarlos. Así lo hizo, y a medida que se aproximaba al lugar veía todo muy bonito, con árboles floridos, todo habitado. El joven se sintió triste y desesperado imaginando que aquella humilde familia tuviese que vender particularmente su terreno para poder sobrevivir. Aceleró el paso y al llegar allá fue recibido por un señor muy simpático; el joven preguntó por la familia que en ese lugar vivía hace unos cuatro años; el señor respondió que allí seguían viviendo.

Espantado, el joven entró corriendo a la casa y confirmó que realmente era la misma familia que visitó hace algunos años con el maestro. Elogió el lugar y le preguntó al señor (el dueño de la vaquita): "¿Cómo hizo para mejorar este lugar y cambiar la vida?"

El señor entusiasmado le respondió: "Nosotros teníamos una vaquita que cayó por el precipicio y murió. De ahí en adelante nos vimos en la necesidad de hacer otras cosas y desarrollar otras habilidades que no sabíamos que teníamos; así alcanzamos el éxito que sus ojos vislumbran ahora.

Todos tenemos una vaquita que nos proporciona alguna cosa básica para nuestra supervivencia, la cual es una convivencia con la rutina; NOS HACE DEPENDIENTES, Y CASI, EL MUNDO SE REDUCE A LO QUE LA VAQUITA NOS PRODUCE. Descubre cual es tu vaquita y aprovecha para empujarla por el precipicio.

**"Locura: seguir haciendo lo mismo y esperar resultados diferentes"**

Albert Einstein

## ACTIVE LEARNING QUESTIONNAIRE - FUNDAMENTACION AL EMPRENDIMIENTO

El objetivo del cuestionario es servir de instrumento para evaluar evidencias de conocimiento, relacionadas con el primer modulo del programa de formación en emprendimiento.

Escriba en forma clara y completa sus datos personales y demás información solicitada.

ALUMNO(S) _____	Fecha <input type="text"/>	Valoración <input type="text"/>
_____	No de Orden <input type="text"/>	
_____	Equipo <input type="text"/>	
_____		

1. ¿Qué es el Emprendimiento?

---

---

---

2. ¿Qué es un Emprendedor?

---

---

---

3. ¿Qué perfil debe tener un Emprendedor?

---

---

---

4. ¿Ordene las etapas o aspectos del proceso de Emprendimiento?

Plan de Negocio \_\_\_\_\_

Emprendedor \_\_\_\_\_

Empresa \_\_\_\_\_

Idea de Negocio \_\_\_\_\_

5. ¿Por Qué es importante el Emprendimiento para el desarrollo personal y de la sociedad?

---

---

---

---

---

## OBSERVACIONES

## Aprendizaje a ser apropiado una vez terminado el modulo:

- Creatividad
- Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Motivación
- Economía
- Empresa
- Entorno Empresarial

**MODULO 2. PENSAMIENTO Y ENTORNO EMPRESARIAL**

Anteriormente nos planteábamos un concepto de “**empresa**” (tradicional) arraigada en unos principios ancestrales y culturales que dan cuenta de una concepción de negocio y de utilidad centrada en el factor económico, en donde los procesos productivos y los ambientes de producción eran objeto más del almacenamiento para la distribución, que de la respuesta a los requerimientos de los “clientes”, que más que esto eran consumidores o popularmente llamados compradores; la concepción de unidad productiva estaba acompañada por una gran capacidad de trabajo, no existía entonces una visión global ni contextualizada, sino que la mirada estaba concentrada en una mirada bastante parroquial, con contabilidades de bolsillo y con inventarios de bodegas, representando éstos los mayores activos de los negocios.

Se enfrentaba a un comprador poco exigente, más bien resignado a la adquisición de unos productos que carecían de variedad y disponibilidad y en donde el concepto de competencia brillaba por su ausencia.

La presentación de los mismos productos carecía de una buena presentación y su envoltura no era la mayor preocupación de los productores; los medios de mercadeo y difusión de productos era labor de vecinos que de boca en boca promocionaban tal o cual negocio o producto, más amparados en una tradición familiar o de barrio, que en una sustentación del producto con factores de calidad, economía o presentación, la concepción de producir para vender y así conseguir dinero se convierten en una característica básica de estas unidades productivas.

Hoy estamos enfrentados a una **mentalidad empresarial** que vive su tránsito del hacer al pensar, de la copia a la innovación, de lo regional a lo internacional, de lo artesanal a lo tecnológico, del comprador al cliente, del producto al servicio, de la administración a la gerencia, de grupo cerrado a grupos abiertos, de infraestructura obsoleta a espacios modernizados, de puertas cerradas a puertas abiertas, de respeto y admiración por la competencia, de las alianzas y de la investigación de mercados.



Las empresas de hoy cuentan con la experiencia del ayer, con la proyección del presente y la mira hacia el futuro. Ha variado la concepción del dinero como fin, al dinero como medio, se está pasando de la concepción de vender productos a la prestación de servicios, es decir, hoy por hoy la razón de ser de una empresa son los clientes y empezamos a darnos cuenta que sin éstos la subsistencia no es posible.

Cuando hablamos de una nueva mentalidad empresarial, se exige una mentalidad abierta, disponible, con visión y por eso consideramos la **creatividad** como elemento básico en la nueva concepción de ideas, esta exige, pasar de modelos repetitivos e importados, a modelos innovadores, es decir, de la copia a la producción de nuevos elementos, de la importación de tecnologías a la producción de las propias. Se requiere de unos empresarios que autogestionen, debe plantearse la tarea de la iniciativa, del emprendimiento, del riesgo y de la valoración de sí mismo.

La empresa de hoy requiere de unos procesos productivos apoyados en la autogestión y no en la simple realización de tareas.

El **liderazgo** empresarial e individual, el primero es para que jalone el desarrollo industrial hacia los niveles de competitividad que exige el mercado internacional y el segundo para que su labor frente a las empresas sea la de una continúa dinámica con capacidad de cambio y altamente proactivo.

El **trabajo en equipo**, es decir, pasar de una concepción individual a la de entender que los procesos productivos y las alianzas estratégicas son el esfuerzo de muchos y sus competencias sumadas logran óptimos resultados, es comprender que el esfuerzo acompañado del de otros alcanza los fines propuestos. Una mentalidad empresarial desde sus comienzos, desde la generación de ideas, implica de parte del emprendedor primero y del empresario después, de la constitución de esa idea en empresa, de **toma de decisiones**, de estar preparado y capacitado para correr riesgos, para calcular ventajas y

desventajas, en todo caso, una empresa exitosa o una idea brillante requiere en su momento, de quien esté al frente sea capaz de tomar decisiones.

## CREATIVIDAD

### Que entendemos por Creatividad:



- ❖ La generación de nuevas ideas.
- ❖ La habilidad para combinar o asociar ideas de manera única, para lograr un resultado nuevo y útil.
- ❖ La capacidad de generar alternativas de solución a un mismo problema.
- ❖ La habilidad y potencial para desarrollar nuevas ideas.
- ❖ Conjunto de técnicas y métodos que permiten y facilitan la producción de un concepto nuevo.
- ❖ Actitud de ofrecer mejores soluciones a problemas complejos.

La creatividad ha existido desde siempre, es una habilidad del ser humano y, por lo tanto, vinculada a su propia naturaleza. Ser creativo significa ver la realidad de forma diferente, peculiar, de modo distinto a los demás.

### Que entendemos por Innovación:

- “Acto de convertir un concepto o idea creativa en un resultado”.
- “Llevar a la práctica las nuevas ideas”.
- “La transformación de una idea en un nuevo producto, servicio o método de producción”.
- “Capacidad para ejecutar y concretar cambios en una organización”.

### Creatividad e Innovación

- La creatividad consiste en generar nuevas ideas, la innovación en hacerlas realidad.
- La creatividad permite visualizar el cambio, la capacidad innovadora permite ejecutarlo y concretarlo.
- La creatividad sin innovación es una oportunidad perdida para las organizaciones.

### Importancia de la Creatividad

La creatividad es fundamental para la cultura y el progreso del hombre. En todas las épocas, la creatividad ha sido el motor del desarrollo de los individuos, las organizaciones y las sociedades.



Y tú que vez en la Imagen

### Bloqueos a la Creatividad

- **Emocionales:** Temor a equivocarse, Miedo al ridículo, Aferrarse a una idea, Prejuicios, Rigidez, Inseguridad en sí mismo, Baja autoestima, Temor a lo desconocido, Temor a correr riesgos.
- **Culturales:** Poca curiosidad, Exceso de fe en la lógica, Inhibiciones y mitos, Limitar la fantasía, Modelos educativos, Costumbres y tradiciones, Paradigmas familiares.
- **Conceptuales:** Dificultad para ubicar relaciones, No utilizar todos los sentidos apropiadamente, Fallas en la definición del problema, Descuidar lo obvio.
- **Organizacionales:** Tener que pagar un precio por equivocarse, Pronósticos de frustración, Perder reputación, Falta de estímulos.

### Consejos para mejorar tu Creatividad

- Desarrolla el hábito de crear imágenes mentales de cualquier actividad antes de llevarla a cabo
- Conviértete en una persona observadora de tu ambiente
- No te cases con ningún paradigma
- Acostumbra a usar ensanchadores de la mente para definir enfoques alternativos en situaciones y problemas
- Mantén una actitud de cuestionamiento

- No temas asumir riesgos

Queda pues planteada la creatividad como elemento esencial en el perfil de empresario, la concepción de una nueva empresa parte más de la creatividad e iniciativa de los emprendedores.

## LIDERAZGO



Es Influencia, es decir, el arte o el proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuercen de buen agrado y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.

**EL LÍDER.** Líder es la persona que tiene habilidad para guiar a su grupo, para influir en la conducta, los valores y los sentimientos en forma responsable y justa, por lo tanto el líder debe ser transparente, conocedor y honesto.  
“El líder es seguido por sus ideas claras, porque razona y trabaja para conseguir el logro de sus objetivos y metas”.

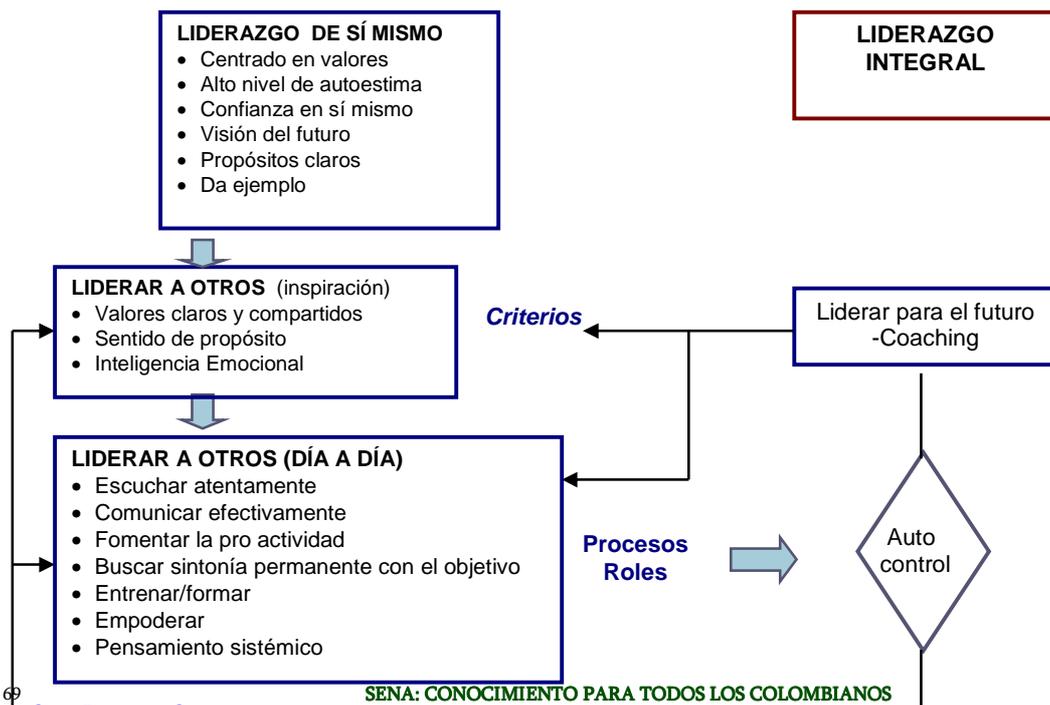
**Funciones de un Líder:** Los principios constituyen la base de todas sus actividades como líder en primera línea de la organización.

- Crear y mantener un clima de trabajo positivo y orientado hacia los resultados.
- Actuar constructivamente frente a las situaciones adversas.
- Mantener un nivel adecuado de equilibrio en su aproximación a las personas y en su enfoque de los problemas.
- Eliminar barreras en las relaciones interpersonales que impidan el entendimiento y la cooperación entre las personas.
- Orientar el esfuerzo de los individuos hacia el mejoramiento de su actuación.
- Proporcionar un ejemplo positivo en el trabajo.

## Valores de un Líder

Confianza, Visión, Fé, Pasión, Ética, Energía, Positivismo, Recepción Y Comunicación, Estratega, Flexible, Emprendedor E Innovador, Capaz De Apreciar.

**“Solo es posible liderar a otros después de liderarse a si mismo”**



## MOTIVACION



La palabra MOTIVACION se deriva de la palabra motivo, queriendo decir la razón para hacer algo y lo que produce la acción. Podemos deducir de esto una definición básica:

"Motivación es la razón que empuja a una persona a la acción"

Desde este punto de vista se puede entender cualquier acción de un individuo, positiva o negativa, constructiva o destructiva, como un intento para satisfacer una de sus necesidades.

Esta conducta requiere varios elementos:

- Esfuerzo.** Se refiere a la magnitud o intensidad de la conducta que se exhibe para alcanzar una meta o un objetivo ya sea personal o laboral.
- Persistencia.** Se refiere al esfuerzo sostenido para alcanzar una meta u objetivo.
- Dirección.** Se refiere a si el esfuerzo y la persistencia van en la vía correcta

Las personas pueden ser motivadas por creencias, valores, intereses, miedos, entre otras causas o fuerzas, algunas de estas fuerzas pueden ser internas, como: necesidades, intereses y las creencias, las externas pueden ser: el peligro o el medio ambiente.

La motivación de una persona depende de:

1. La fuerza de la necesidad.
2. Si la acción puede ayudar a satisfacer cierta necesidad.

Para motivar a alguien debemos establecer qué es lo que esta persona necesita y desea.

### JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW

**AUTORREALIZACION.** Deseos de crecimiento personal y de realización y cumplimiento del pleno potencial individual

**ESTIMA.** Deseos de respeto por uno mismo, de una sensación de logro personal y reconocimiento por parte de los demás

**ASOCIACION.** Deseos de amistad, amor y de formar parte de un grupo

**SEGURIDAD.** Deseos de protección, estabilidad y ausencia de aflicciones, amenazas y enfermedades

**FISIOLOGICAS.** Deseo básicos de alimentos, ropa y techo

Maslow construyó su teoría basándose en el principio de que cualquier acción que ejecute un ser humano va a estar orientada a la obtención de la satisfacción de una necesidad. Las necesidades pueden agruparse en alguno de los apartados que él indica en su pirámide. Lo construyó así porque él estaba convencido de que deben satisfacerse en el orden desde las más básicas, hasta las más evolucionadas.

La motivación puede ser:

- Externa:** el dinero, posición, poder.

- Interna:** motivación personal, se realiza únicamente por interés o por el placer de realizarla. La función de esta necesidad psicológica es la de impulsar al ser humano a mejorar y a dominar su entorno. Esta nos sirve para conseguir metas más difíciles, pues son necesidades psicológicas.

## TRABAJO EN EQUIPO



En las organizaciones, el trabajo en equipo es una constante, es decir, no se concibe dentro de los procesos administrativos y productivos una tarea individual independiente de las demás. El éxito en los resultados que se obtienen depende, además de los méritos individuales, a la relación que se guardan la interrelación entre los esfuerzos y competencias de las personas.

Un EQUIPO DE TRABAJO puede ser definido como un grupo de personas que realizan unas tareas colectivas en forma organizada para cumplir una misión, previo consenso sobre qué se quiere alcanzar.

Un equipo ideal es un equipo donde el individuo se siente seguro, deseado, y necesitado, donde puede aceptar a sus compañeros y sabe que ellos lo aceptan; los intereses y las motivaciones de los miembros se conocen y son compartidas

### Algunas de las características del trabajo en equipo son:

- Relaciones recíprocas entre los integrantes
- Estructura que define el papel de cada uno de ellos
- Asignación de tareas y responsabilidades
- Sentido de pertenencia
- Responsabilidad frente a los compromisos adquiridos
- Motivación personal y valoración de sí mismo
- Valoración del otro
- Respeto por las diferencias
- Predominio de lo colectivo
- Asociación frente a objetivos comunes.



Trabajar en equipo es tener un espacio de encuentro entre las personas que tienen distintas ideas, experiencias y habilidades y que, producto de esto, pueden alcanzar resultados y soluciones que son cuantitativa y cualitativamente superiores a los logros individuales

La esencia de un equipo de trabajo es el COMPROMISO, la CONFIANZA y la RESPONSABILIDAD, primero entre sus miembros y luego, frente a un objetivo que ha sido claramente definido y que responde a los intereses y necesidades de cada uno de ellos.

El mundo contemporáneo requiere que las personas aprendan a trabajar juntas para poder procesar información, generar conocimientos y dar y entregar afectos.

Para trabajar en equipo es necesario aprender técnicas y desarrollar habilidades. No basta con tener la intención o la voluntad para hacerlo.

Los gerentes y líderes de las organizaciones deben aprender a discernir cuándo y para qué formar equipos (recuerde que son como medicamentos muy potentes), generando las condiciones y otorgando los recursos que faciliten su éxito antes, durante y después de terminada su misión.

Los equipos deben contar con un líder capaz de modelar con su propia actuación las conductas que espera de sus colaboradores.

El trabajo en equipo responde a un nuevo paradigma y concepto del trabajo, por lo cual sólo es eficaz en la medida que se esté dispuesto a emprender el camino del cambio, que se inicia en el cambio personal de cada uno de nosotros, analizando y reflexionando respecto a nuestros valores y acciones.

EL trabajar en equipo ES UN VIAJE DE ESFUERZO Y DIFICULTADES, QUE REQUIERE TIEMPO Y QUE NECESITA COHERENCIA Y APOYO DE LA GERENCIA.

## EL CUADRANTE DEL FLUJO DE DINERO

### THE QUADRANT CASH FLOW

Los autores del libro “Padre Rico Padre Pobre”, Robert Kiyosaki y Sharon Lechter, inician explicando que El Cuadrante del Flujo de Dinero no es nada más que la división que ellos hacen acerca de los tipos de personas que podemos encontrar en cualquier parte del mundo:

**Los empleados**, nos dicen, son personas que buscan la seguridad y tratan de obtener los mayores beneficios, buscan estabilidad y acuerdos firmes y concretos al momento de conseguir un empleo y suelen decir que no les interesa el dinero, y no por ser verdad sino por llegar a perderlo.

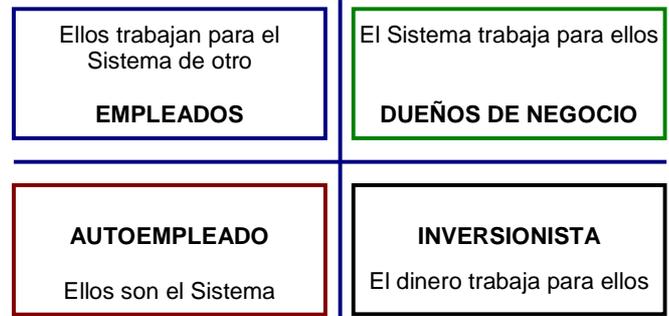
**Los auto empleados**, aclaran, son personas que quieren hacer las cosas a su manera y les disgusta recibir órdenes y estar subordinados, no les gusta depender de nadie. Trabajan intensamente y son independientes.

**Los dueños de empresas**, son personas que les gusta rodearse de gente muy inteligente y se relaciona con todo tipo de persona con tal de conseguir lo que desea, les gusta delegar tareas y pensar cómo pueden hacer las cosas de la mejor manera.

**Los inversionistas**, son quienes ganan dinero a partir de dinero, no tienen que trabajar porque tienen dinero trabajando para ellos.

El Cuadrante del Flujo de Dinero, simplemente marca las diferencias sobre cómo se genera el ingreso y debemos reflexionar y decidir en que lado y tipo del cuadrante queremos ubicarnos, ya que esto nos guiará para obtener seguridad financiera.

Todas las personas tienen la capacidad necesaria para poder generar sus ingresos en cualquier ubicación del cuadrante, la diferencia está en la elección de cada persona, de donde quiere estar y que tanto trabaja para lograrlo. También, nos resaltan que **podemos ser ricos o pobres en cualquiera de los cuadrantes**, ya que el estar en alguno no nos garantiza tener realmente éxito en el ámbito financiero, para ello requerimos obtener conocimientos y saber cuáles son las verdaderas herramientas que debemos utilizar para lograrlo, **Pero sobre todo Creer en uno mismo.**



**¿En cual de los cuadrantes estás y en cual te gustaría estar? ... ¿Tienes el Pensamiento Empresarial para ello?**

### CONCLUSION

El Emprendedor además de tener un perfil y un proyecto de vida definido, debe tener o desarrollar un **Pensamiento Empresarial** para afrontar con éxito el enorme reto de crear, consolidar y sostener su empresa en un mundo globalizado y competitivo. Ser capaz de generar entornos creativos e ideas, evaluarlas y convertirlas en alternativas reales de desarrollo, que permitan abrir nuevos mercados y oportunidades de negocio rentables.



El país está enfrentado cambios constantes en los mercados internos, regionales y globales, circunstancias que exigen una preparación adecuada en el desarrollo de iniciativas de producción, innovación y desarrollo.

Por ello la importancia del desarrollo de una actitud analítica y crítica que le permita diagnosticar y evaluar estratégicamente los procesos de innovación y el desarrollo de nuevos negocios, que generen transformaciones y crecimientos triunfantes en el desarrollo productivo de las empresas.

## ENTORNO EMPRESARIAL



Las empresas se desenvuelven en un entorno económico que tiene aspectos (sociales, legales, tecnológicos, culturales, la competencia, los proveedores, clientes, el gobierno, etc.) que afectan sus decisiones de ¿Qué producir?, ¿Con que producir?, ¿Para quién producir?, etc. Para entender este entorno económico tenemos que comprender que es la economía.

**Economía.** Es la ciencia que estudia cómo **administrar** los **recursos escasos** de una sociedad para **producir** los bienes y servicios con los que **satisfacer las necesidades** múltiples de los individuos que componen dicha sociedad.

El ser humano (familias), debe estar **tomando decisiones** sobre el mejor uso que le puede dar a sus recursos que son escasos para satisfacer sus necesidades que son infinitas; y como satisfacen sus necesidades los seres humanos pues

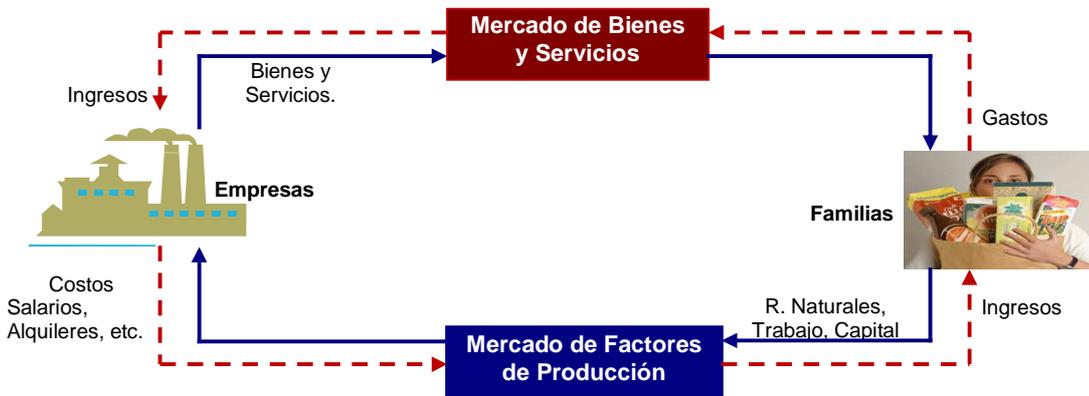
consumiendo productos (bienes o servicios), y para poder consumir esos productos debe haber alguien que los produzca (Empresas) y tener los ingresos (dinero) para poder comprarlos.

De acuerdo con lo anterior en la economía encontramos dos agentes principales que la componen, las **Empresas** y las **Familias**, cada uno tomando decisiones sobre la optimización de sus recursos y lograr con ellos la mayor satisfacción o beneficio.

Estos recursos necesarios para la producción de Bienes y Servicios se denominan **Factores de Producción: Recursos Naturales, Capital y Trabajo**, siendo las familias las dueñas de estos factores, que al ponerlos a producir se convierten en empresas.

Se define como bien o servicio, todo medio capaz de satisfacer una necesidad, tanto de los individuos como de la sociedad en su conjunto.

Para entender mejor la relación entre Empresas y Familias analicemos el modelo del **Flujo circular de la economía**, este modelo explica como interactúan las familias con las empresas, para hacer el modelo más simple, no incluye al gobierno ni al sector externo.



Flujo Circular de la Economía

**El circuito interior**, representa el flujo de bienes y servicios. Los factores de producción fluyen de los hogares a las empresas. Los bienes y servicios fluyen de las empresas hacia los hogares.

**El circuito exterior**, representa el flujo monetario. Las empresas compran Tierra, Trabajo y Capital, los hogares gastan en la compra de bienes y servicios, las empresas generan ingreso (utilidades). Luego pagan salarios, rentas y alquileres.

Como vemos las Empresas y la Familias (hogares) son los dos agentes que dinamizan la Economía. De aquí la importancia de la Creación de nuevas empresas que generen nuevos empleos y por lo tanto ingresos para las familias, con el cual van a satisfacer sus necesidades y mejorar su calidad de vida y el de toda la sociedad.

Las empresas no se encuentran aisladas unas de otras, tampoco se encuentran encerradas en una caja de cristal, por el contrario, las empresas son un sistema abierto que se encuentran en constante interacción con el medio. En este sentido, su dinámica interna y su dinámica del entorno constituyen una unidad inseparable. Generando esto, que los resultados internos de la empresa dependen, en porcentaje alto, de las características del entorno en que se mueven y de la capacidad que tiene ésta de asimilar este entorno y de administrarlo eficientemente.

Un análisis del entorno de las empresas, muestra cómo las fuerzas que lo componen inciden, y en muchas ocasiones determinan, los resultados esperados por las empresas: ventas, innovaciones, costos, etc.

La creación y el desarrollo de una empresa constituyen no sólo una aventura apasionante, sino también un reto de gran envergadura. Para ayudar a los empresarios a afrontarlo, es esencial la creación de un entorno empresarial favorable. Iniciativas tales como facilitar el acceso a la financiación, mejorar la comprensión de la legislación y hacerla más eficaz, y desarrollar una cultura y unas redes de apoyo empresarial son valiosas aportaciones a la puesta en marcha y el crecimiento de las empresas.

En el modulo III veremos la importancia del entorno empresarial en la generación de Ideas de negocio, ahora continuemos con definir que es una empresa y algunas generalidades sobre esta.

## EMPRESA Y SUS GENERALIDADES



**Empresa.** Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la

IMPIENTO PARA TODOS LOS COLOMBIANOS



prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio (C.Co., Art. 25).

**Establecimiento de comercio:** Se entiende por establecimiento de comercio un conjunto de bienes organizados por el empresario para realizar los fines de la empresa. Una misma persona podrá tener varios establecimientos de comercio, y, a su vez, un solo establecimiento de comercio podrá pertenecer a varias personas, y destinarse al desarrollo de diversas actividades comerciales. (C.Co., Art. 515).



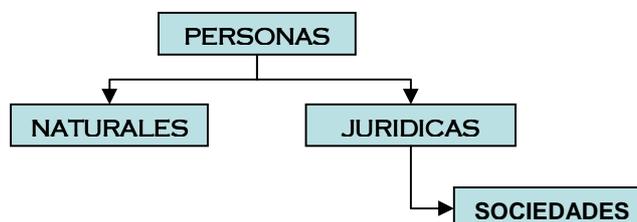
**Comerciante:** Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles. La calidad de comerciante se adquiere aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona (C.Co., Art. 10).

**CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS.** Las Empresas se pueden clasificar de muchas formas vamos algunas:

- Con Animo de Lucro:** Son las empresas Individuales o Colectivas (Sociedades) que su objeto es generar una rentabilidad o ganancia para sus dueños.
- Sin Ánimo de Lucro:** Su objetivo principal es buscar el bienestar de sus asociados y no la rentabilidad de la empresa, y se realiza mediante la Asociatividad de sus integrantes (Asociaciones, Fundaciones, Cooperativas, Fondos de Empleados)
- Según su Actividad:** Pueden ser Agropecuarias, Industriales, Comerciales o de Servicios.
- Según su tamaño:** (Ley 590 de 2.000., Art. 2.Modificado por el Artículo 2 Ley 9005 de 2.004) Se entiende por micro incluido las famiempresas, pequeña y mediana empresa, toda unidad de Explotación Económica, realizada por una persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios; rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
No más de 10 trabajadores.	Planta de personal entre 11 y 50 trabajadores.	Planta de personal entre 51 y 200 trabajadores.
Activos Totales; inferiores a 500 SMLMV. Excluida la vivienda.	Activos Totales; entre 501 y 5.000 SMLMV.	Activos Totales; entre 5.001 y 30.000 SMLMV.

**CONSTITUCIÓN LEGAL (Régimen Jurídico):** Las Empresas pueden constituirse como personas Naturales o personas Jurídicas.



**Empresario:** Toda persona, natural o jurídica que desarrolla la empresa, es decir, la actividad económica.

**Persona Natural**

Son personas todos los individuos de la especie humana, cualquiera que sea su edad, sexo, estirpe o condición (C. Civil., Art. 74)

**Persona Jurídica**

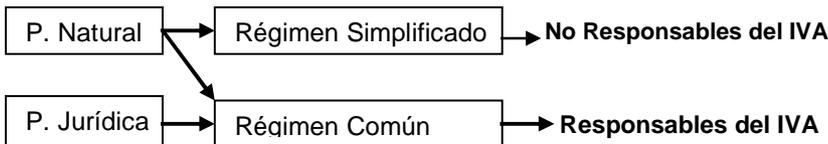
Persona ficticia capaz de contratar obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente. (C. Civil., Art. 633).

**EMPRESA**

**SOCIEDADES (Código de Comercio)**

- Sociedad Colectiva
- Sociedad en Comandita Simple
- Sociedad en Comandita por Acciones
- Sociedad Anónima
- Sociedad Limitada
- Sociedad de Hecho

**EMPRESA UNIPERSONAL (Ley 222 / 95)**



“Por lo general los pequeños negocios son establecimientos de comercio, los cuales pertenecen a una persona Natural, que casi siempre pertenece al régimen simplificado”.

**ACTIVE LEARNING  
QUESTIONNAIRE - PENSAMIENTO EMPRESARIAL**

El objetivo del cuestionario es servir de instrumento para evaluar evidencias de conocimiento, relacionadas con el segundo modulo del programa de formación en emprendimiento.

Escriba en forma clara y completa sus datos personales y demás información solicitada.

ALUMNO(S)	Fecha	Valoración
_____	<input type="text"/>	<input type="text"/>
_____	No de Orden	
_____	<input type="text"/>	
_____	Equipo	

1. En la siguiente sopa de letras encontraran 13 términos relacionados con la Empresa, se le(s) solicita su colaboración para encontrarlos.

Producción, Empresario, Comerciante, Empresa, Sociedad, Natural, Jurídica, Bienes, Servicios, Microempresa, Transformación, Actividad, Económica.

2. Responda las siguientes preguntas:

¿Qué es La Economía?

P	R	O	D	U	C	C	I	O	N	G	A	X	N
C	A	L	N	E	M	P	R	E	S	A	R	I	O
S	P	I	W	F	O	U	R	I	M	S	L	B	I
C	O	M	E	R	C	I	A	N	T	E	R	U	C
U	R	C	O	M	E	H	E	M	P	R	E	S	A
A	A	C	I	D	I	R	U	J	V	V	J	A	M
C	L	A	R	E	N	T	E	R	G	I	U	L	R
T	Q	Y	I	M	D	G	H	O	T	C	H	P	O
I	L	A	R	U	T	A	N	S	U	I	A	I	F
V	U	T	Q	K	D	D	D	A	M	O	B	N	S
I	B	Z	N	I	B	I	E	N	E	S	J	E	N
D	E	T	A	D	G	Y	A	P	U	J	O	R	A
A	S	E	R	P	M	E	O	R	C	I	M	T	R
D	E	C	O	N	O	M	I	C	A	E	H	U	T

¿Qué es una Empresa?

¿Qué es un Comerciante?

### 3. De acuerdo con el modulo complete las siguientes frases.

El Empresario es toda \_\_\_\_\_ natural o \_\_\_\_\_ que desarrolla \_\_\_\_\_.

En la clasificación de las empresas según su tamaño podemos decir que:

Las Microempresas tienen no más de \_\_\_\_\_ trabajadores y \_\_\_\_\_ SMLMV; la Pequeña Empresa entre \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ trabajadores, y entre \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ SMLMV; la Mediana Empresa entre \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ trabajadores, y entre \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ SMLMV.

Los tipos de Sociedades son:

Sociedad \_\_\_\_\_

Sociedad en Comandita \_\_\_\_\_

Sociedad \_\_\_\_\_

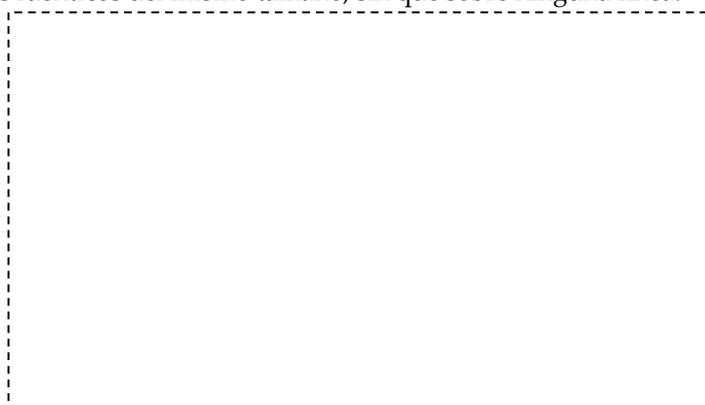
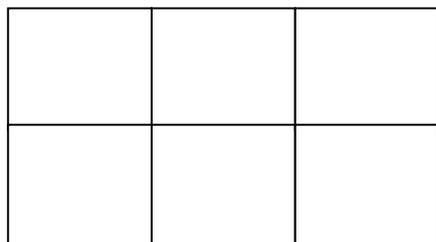
Sociedad en Comandita \_\_\_\_\_

Sociedad \_\_\_\_\_

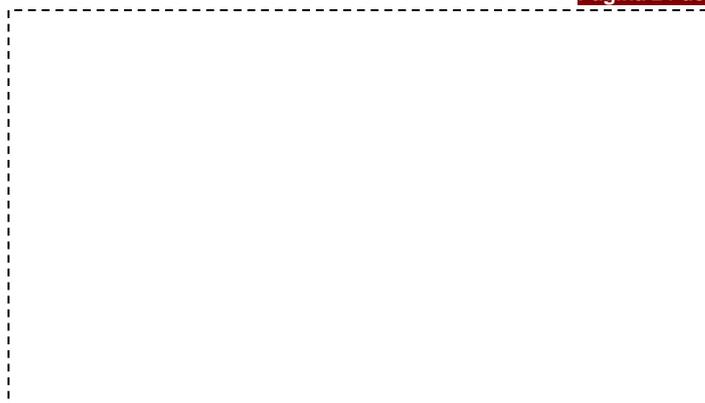
La Empresa Unipersonal es una persona \_\_\_\_\_

### 4. Explorando mi Creatividad.

Quitando 5 líneas de la figura debe dejar 3 cuadrados idénticos del mismo tamaño, sin que sobre ninguna línea.



Quitando 6 líneas de la figura debe dejar 5 cuadrados idénticos de cualquier tamaño, sin que sobre ninguna línea.

¿Que es la Creatividad?

OBSERVACIONES



### Lectura “Lo he Perdido Todo”

Lea atentamente, y al final comente cual es la enseñanza de la lectura.

Había una vez un niño pequeño que asistió por primera vez a la escuela. Era un niño bastante pequeño y era una escuela bastante grande.

Una mañana, cuando el pequeño ya había estado en la escuela durante un rato, la maestra les dijo: Ahora haremos un dibujo.... ¡Qué bien!- pensó el pequeño.

Le gustaba dibujar, podía hacer toda clase de dibujos: leones y tigres, gallinas y vacas, trenes y barcos. Sacó sus lápices de colores y empezó a dibujar.

Pero la maestra les dijo: ¡Esperen! ¡Aún no es tiempo de empezar! Y esperó hasta que todos parecían estar listos. ¡Ahora! dijo la maestra dibujaremos unas flores..... ¡Qué bien! Pensó el pequeño.

Le gustaba dibujar flores y empezó a dibujar unas muy bonitas con sus lápices de colores: rosas, azules y anaranjadas. Pero la maestra volvió a decir: ¡Esperen!, yo les enseñaré cómo. Fue una flor roja con tallo verde.

Otro día, después de que el niño había logrado abrir por sí solo la puerta, escuchó decir a la maestra: ¡Ahora haremos algo con plastilina!..... ¡Qué bien! pensó el pequeño.

Le gustaba la plastilina. Podía hacer muchas cosas con plastilina: culebras y hombres de nieve, elefantes y ratones, coches y camiones. Y empezó a jalar y pellizcar su bola de plastilina.

Pero la maestra dijo: ¡Esperen!, aún no es tiempo de empezar. Y esperó hasta que todos parecían estar listos. ¡Ahora! dijo la maestra! Haremos un plato..... ¡Qué bien! pensó el pequeño.

Le gustaba hacer platos y empezó a hacer unos de diferentes tamaños y formas, pero entonces la maestra volvió a decir: ¡Esperen! yo les mostraré cómo. Y les enseñó a todos cómo hacer un plato hondo. ¡Así! dijo la maestra..... Ya pueden empezar.

El pequeño miró el plato de la maestra, después miró los suyos. Le gustaban más los suyos que el de la maestra, pero no lo dijo. Simplemente volvió a formar una gran bola con su plastilina e hizo un plato igual al de la maestra. Era un plato hondo.

Muy pronto el pequeño aprendió a esperar y a observar, y también a hacer las cosas como le decía la maestra.  
**Y muy pronto también, dejó de hacer cosas por sí mismo.**

Después el pequeño y su familia tuvieron que ir a vivir a otra ciudad, y el pequeño tuvo que ir a otra escuela. Esta escuela era aún más grande que la otra y no había una puerta desde la calle para entrar a su salón. Tenía que subir unas escaleras muy grandes y caminar por un largo corredor para llegar hasta su salón.

Desde el primer día que llegó a la escuela la maestra dijo: ¡Ahora haremos un dibujo! ¡Qué bien! pensó el pequeño. Y esperó que la maestra le dijera que debía hacer. Pero la maestra no dijo nada, solamente caminó alrededor del salón. Cuando llegó junto al pequeño le preguntó: -¿No quieres dibujar?-

¡Sí!- dijo el pequeño - ¿Qué es lo que dibujaremos? -preguntó el pequeño. ¡No lo sabré hasta que lo hayas hecho! Dijo la maestra.

¿Cómo lo hago? Preguntó el niño. -¡Como tu quieras! respondió la maestra.  
¿Y de cualquier color? Preguntó el niño. ¡De cualquier color! Dijo la maestra. Si todos hicieran el mismo dibujo y del mismo color ¿Cómo podría yo saber quién hizo qué?  
No lo sé dijo el niño y empezó a dibujar una flor roja con su tallo verde...

---



---



---



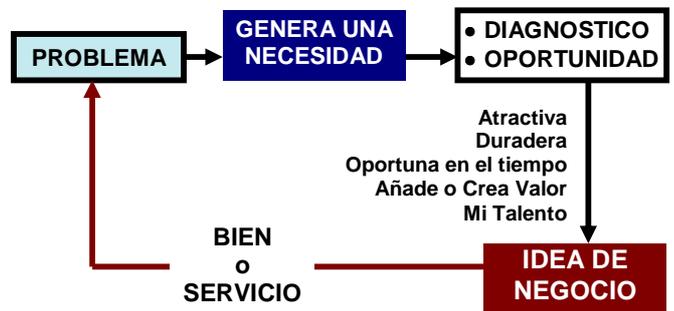
---

### MODULO 3

## IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE LA INICIATIVA DE NEGOCIO



Toda Idea de Negocio responde a un Problema que se transforma en una Necesidad de alguna Persona.



**¿Qué es necesidad?;** Una necesidad se puede definir como la carencia de un servicio o un producto en general. Pueden ser: La necesidad de vestirse, de alimentarse o de transportarse, por citar algunos ejemplos.



Los seres humanos tenemos siempre necesidades que satisfacer, las cuales, según Abraham Maslow, se encuentran jerarquizadas de forma tal, que en la medida en que se satisfacen las necesidades de los niveles inferiores se comienzan a sentir las necesidades del siguiente nivel:

Pirámide de las necesidades humanas. A. Maslow.



**¿Qué es el Deseo?** Según Philip Kotler, las **necesidades** se convierten en **deseos** cuando se dirigen a objetos específicos que podrían satisfacerlos. Por ejemplo, la **necesidad** de alimento puede llevar a una persona a **desear** una hamburguesa o una pizza, la **necesidad** de vivienda puede impulsar a la persona a **desear** un departamento en un céntrico edificio o una casa con jardín en una zona residencial.

En ese sentido, los **deseos** consisten en anhelar los satisfactores específicos para las necesidades profundas (alimento, vestido, transporte, abrigo, seguridad, pertenencia, estimación y otras que se necesitan para sobrevivir)

Conclusión, las **necesidades** se pueden definir como aquellas situaciones en las que el ser humano siente la falta o privación de algo. En cambio, los **deseos** son necesidades que se dirigen a objetos o servicios específicos que podrían satisfacerlos.

Es muy importante que no confunda las **necesidades** con los **deseos**. Por ejemplo, la necesidad de alimento da lugar al deseo de comer una hamburguesa, la necesidad de agua da lugar al deseo de tomar una gaseosa. Pero, no siempre la **necesidad** y el **deseo** se dan de forma conjunta, por ejemplo, una persona puede necesitar una operación quirúrgica, pero no por ello la desea. Y a la inversa, alguien puede repetir el plato de comida que más le gusta, aunque no la necesite.

## GENERACION DE IDEAS DE NEGOCIO



Todo proyecto de creación de una nueva empresa nace en torno a una idea. Una idea más o menos precisa, más cuantificada o más intuitiva. Una idea bien sea de un producto o un servicio nuevo, o de una forma nueva de elaborar un producto o de brindar un servicio.

Para crear una empresa no es necesario ser un inventor. La mayoría de las ideas de las que surgen nuevos negocios no parten directamente de grandes descubrimientos técnicos sino de la observación atenta de los cambios y de las nuevas necesidades que se producen en la economía y en la sociedad que nos rodea.

## ¡PARA TENER EN CUENTA!

- En primer lugar, **empiece por usted**. Empiece por sus propios talentos, sus capacidades, su experiencia, conocimientos e intereses. Busque cuidadosamente en su actividad actual o en su producto o servicio actual. Mire debajo de sus pies para ver el terreno que está pisando actualmente.

¿Cuáles son las cualidades que le han hecho tener éxito hasta ahora?

¿Qué capacidades personales lo han llevado hasta donde está ahora?

¿Cómo puede aplicar esas capacidades para empezar a desarrollar un nuevo negocio?

Si usted ya tiene un negocio, pregúntese en qué campo es fuerte su empresa, cuáles son las capacidades que han hecho que su negocio tenga éxito. ¿En qué se especializa? ¿En qué se diferencia?

- En segundo lugar, **piense en un producto o servicio con el cual usted pueda realmente entusiasmarse**. Algunas personas ganan buena plata transformando sus hobbies en un negocio. Es probable es que a usted le vaya bien haciendo algo que a usted realmente le guste.

Un nuevo producto o servicio tiene que tener alguien detrás que realmente esté ansioso por hablarle a otras personas sobre él.

- En tercer lugar, **piense en mejorar algún producto o servicio ya existente**, más que en crear algo nuevo. Piense en hacer algo más barato, o algo más caro y de mejor calidad. O que tenga funciones o características adicionales. Piense en algo que signifique mejorar lo que ya existe.

Tenga presente que mejorar un buen producto o servicio ya existente es la forma más rápida de construir una empresa exitosa. Una idea solamente necesita ser un 10% nueva y mejor para capturar porcentajes sustanciales de mercado. Tenga en cuenta que desarrollar productos o servicios completamente nuevos puede ser un riesgo.

- La cuarta clave para descubrir un nuevo producto o servicio es **trabajar duramente**. No busque plata fácil. No piense en esquemas del tipo "hágase rico en una semana", porque no existen.

Usted no se imagina cuántas personas han desperdiciado tiempo y dinero tratando de encontrar formas de ganar dinero fácil. Prepárese a invertir una buena cantidad de trabajo duro antes de empezar a ganar plata en un negocio.

Esto lleva su tiempo. En promedio, los nuevos negocios empiezan a obtener beneficios en su segundo año de vida. Es preciso ser paciente. Si usted no es paciente, puede estar retrocediendo a un ritmo mucho más rápido de lo que usted se imagina.



Desde que se plantea la inquietud de fabricar un determinado producto u ofrecer un servicio a un posible mercado, hasta que se desarrolla la idea y se pone en marcha el proyecto empresarial es preciso conocer y seguir unas pautas concretas. Resulta fundamental analizar la viabilidad de la idea, establecer los objetivos comerciales que se quieren cubrir, los medios materiales y humanos que se precisan, el costo y las oportunidades reales, la realidad del mercado, etc.

Antes de emprender una aventura empresarial hay que considerar que el simple empeño no basta. Tener una idea genial es importante, pero mucho más lo es madurarla, comprobar su viabilidad, asegurar su futuro y ponerla en práctica.

**Identificación de Problemas y oportunidades de negocios.** La idea puede buscarse o surgir de la simple observación del entorno, la experiencia, la imaginación o las aficiones. Una vez definida conviene plantearse qué necesidades pretende cubrir, qué productos o servicios similares existen ya en el mercado, cuál ha sido su acogida por los consumidores, cuales son sus puntos débiles...

El aprendiz de empresario debe empezar por tener confianza en sí mismo y en su iniciativa. Si definir la idea para desarrollar un proyecto es clave para fundamentar un negocio, tener fe en ella y en su futuro no lo es menos. Observar el entorno y las reacciones y demandas de los usuarios es un buen comienzo.

“El surgimiento de la idea varía de persona a persona y de las circunstancias que lo rodean”.

Una vez que identificó un problema o necesidad que nos pueda generar una sólida oportunidad de negocio necesitará evaluar su potencial antes de llevar a cabo un plan de negocio detallado. Es muy posible que usted identifique y descarte muchas ideas antes de adoptar aquella que le parezca comercialmente más viable. Hay una

serie de interrogantes que usted puede responder y que le ayudarán a determinar la oportunidad y evaluar su potencial rendimiento empresarial.

Estas son:

- ¿Existirá un mercado lo suficientemente grande?
- ¿Son los costos lo suficientemente bajos como para hacer que el negocio deje ganancia?
- ¿Existe la posibilidad de crecer?
- ¿Cuál será la fuerza de la competencia?
- ¿Poseo las capacidades / conocimientos necesarios?

Estas preguntas no cubren todos los puntos necesarios relacionados con la comercialización, funcionamiento y financiamiento del inicio de la empresa; pero pueden ayudarle a decidir si se justifica o no emprender un estudio detallado de la propuesta. Una manera de responder a las diferentes preguntas que surgen de este enfoque es tener una reunión para aportar nuevas ideas (brainstorming session) con asociados o amigos.

### CREATIVIDAD EMPRESARIAL COMO ADAPTACIÓN CONTINÚA AL MERCADO.

“En una ocasión un fabricante de zapatos envió a dos de sus mejores vendedores a una remota región de África a explorar el mercado. El primero regresó y comentó a su jefe: - La situación no podría ser peor, nadie usa zapatos. El segundo regresó y comentó: -La situación no puede ser mejor, ¡nadie tiene zapatos!”

Para que cualquier empresa, comercio, negocio o profesional NO se quede obsoleto y mantenga su rentabilidad y por ende su competitividad en su segmento de mercado, debe estar continuamente adaptándose a la realidad.

Pero hay que hacerlo de forma activa, y antes que la competencia, ya que sino cuando queramos reaccionar puede que sea tarde, por ello es importante ir detectando oportunidades, cambios en el entorno, cambios en los mercados, etc., utilizando la creatividad como herramienta que nos permita detectar ideas.

A continuación se describe algunos factores para tener en cuenta en el inicio del proceso de generación de ideas empresariales:

#### Técnicas creativas:

- Flexibilidad mental
- Capacidad de observación
- Tolerancia al cambio
- Pensamiento lateral
- Tormenta de ideas
- Curiosidad

#### Cambios en el mercado:

- Los sectores empresariales
- El mercado
- La producción
- La distribución
- La comercialización
- La financiación
- El servicio posventa

#### Análisis personal:

- Circunstancias profesionales
- Experiencia laboral
- Conocimientos adquiridos
- Formación académica
- Circunstancias personales
- Conocimientos técnicos que se tengan de un mercado, sectores o negocios concretos
- Aptitudes
- Habilidades
- Aficiones
- Viajes
- Hobbies
- Deportes

#### Oportunidades:

- “Huecos” de mercado (Mercados no abastecidos)
- Deficiencias
- Incongruencias
- Lo inesperado
- Demandas no satisfechas
- Nuevos usos
- Nuevos conocimientos
- Innovación
- Creatividad
- Repetir experiencias ajenas
- Posibilidad de mejorar un proceso

#### Cambios en el entorno:

- Cambios en la estructura de la industria o del mercado
- Cambios en los ingresos personales
- Cambios demográficos
- Cambios en el tiempo libre
- Cambios en el nivel educativo
- Cambios en el mercado de trabajo
- Cambios en el ámbito económico y político del país
- Cambios en la percepción de la gente

## IMPORTANCIA DEL ENTORNO EMPRESARIAL

La generación de Ideas y de nuevos emprendimientos deben tener Entornos favorables para su desarrollo y consolidación, por ello cuando tenemos una idea de negocio debemos tener muy en cuenta el entorno empresarial que existe, el cual puede ser favorable o desfavorable para llegar a crear mi empresa, en este entorno podemos encontrar al gobierno cuyas políticas pueden estar orientadas a facilitar y a promover la creación de de nuevos emprendimientos a través de incentivos, recursos, créditos, exoneración de impuestos, entidades del gobierno dedicadas al fomento y al desarrollo empresarial con programas destinados a este objetivo, conocer los planes de desarrollo y como afectan al sector, etc. El dinamismo del sector al cual vamos a entrar, existen asociaciones de productores, cadenas productivas, clusters, entre mayor sea el grado de integración del sector mayores son las posibilidades de ser mas competitivos y de abrir nuevos mercados.

Al desarrollar nuestra Idea de Negocio tengamos en cuenta algunos elementos importantes para el mejor análisis y evaluación de la misma, veamos:

Planes de desarrollo local y nacional.

Visión Colombia 2.019.

Agendas Internas de Competitividad local y nacional.

Acuerdos Comerciales Vigentes.

Visión del Tolima 2.025.

Apuestas productivas locales y nacionales.

Cadenas Productivas y Cluster del sector.

## ¿SU IDEA DE NEGOCIO?

La idea de negocio es un breve boceto de lo que será su negocio, y que deberá tener en cuenta los siguientes elementos, que a continuación ampliamos:

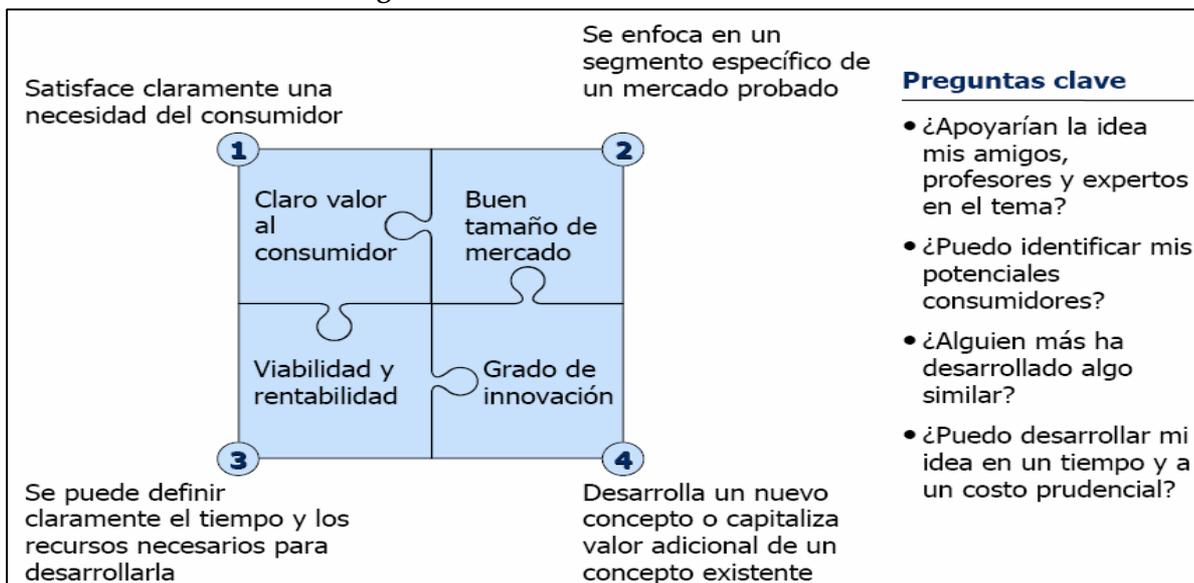
<b>1. Concepto de negocio</b>	En términos muy claros y resumidos, ¿qué hace su negocio?
<b>2. Propuesta de valor</b>	¿Cuál es el aporte que su servicio - producto le brinda al cliente?
<b>3. Modelo de negocio</b>	¿Qué pasos sigue su negocio desde la elaboración o consecución de un producto o servicio hasta su entrega final al cliente?
<b>4. Ventajas competitivas</b>	¿Qué ventajas tiene sobre otros negocios similares? ¿Qué habilidades tiene que aseguren su éxito y triunfo en el mercado? ¿Qué lo protege de que lo imiten?
<b>5. Fuentes de ingresos</b>	¿Cómo crea valor su negocio? ¿Cómo va usted a generar utilidades con la operación de su negocio?
	¿Cuáles son sus diferentes fuentes de ingresos? (desglose las principales).
	¿Cuánto dinero cree que puede generar su negocio en 3 - 5 años?

6. Clientes y mercado	¿Cuál es su mercado objetivo? ¿Qué potencial tiene este mercado? (por ejemplo, ¿cuánto dinero se vende en este mercado al año?).
	¿Cuáles son sus clientes objetivos? ¿Cuántos hay?
	¿Cómo planea que estos clientes conozcan su producto?
7. Financiación	¿Cuánto dinero necesita para que su idea se haga realidad? ¿Cuánto de capital de riesgo? ¿Cuánto en préstamos u otros?
8. Expertise del equipo	Nivel de formación, conocimientos del negocio, expertise en funciones específicas

**VALIDACION PRELIMINAR DE LA IDEA.** Antes de empezar a desarrollar una Idea el Emprendedor debe autocuestionar su validez.

ELEMENTOS DE LA IDEA	PREGUNTAS CLAVE	PRODUCTO FINAL
➔ Producto / Servicio	¿Qué exactamente es lo que vamos a vender?	
➔ Consumidor / Cliente	¿Quién lo va comprar?	
➔ Propuesta de Valor al Consumidor	¿Por qué lo van a comprar?	
➔ Modelo de Negocio	¿Cómo vamos a hacer dinero? ¿Cómo vamos a extraer el valor?	

### Elementos de una Idea de Negocio Prometedora



CRITERIOS	ELEMENTOS CLAVE A CONSIDERAR	PRODUCTO FINAL
<b>Calidad Idea de Negocio</b> El concepto del negocio es atractivo y	<b>Tamaño de la Oportunidad.</b> Genera valor agregado para el cliente/ consumidor y su mercado objetivo tiene la escala para hacer el negocio viable.	<b>1. Concepto, Clientes y Mercado.</b> Mercado Actual. Potencial de Crecimiento. Valor agregado para el cliente.
		Descripción clara y concisa del Concepto de Negocio. Con cada uno de sus elementos que sirva como

ganador.

**Originalidad.**

El nivel de diferenciación y/o originalidad de la idea le permitirá posicionarse exitosamente en el entorno competitivo previsto.

**Accionabilidad.** Los factores clave de éxito están claros y pueden ser desarrollados y adquiridos.

**2. Ventajas Competitivas y diferenciación**

Cantidad y tipo de competidores existentes.  
Nivel de desarrollo y fortaleza de actuales Players.  
Originalidad y diferenciación de la idea.

**3. Factores clave de éxito**

Entendimiento de los factores clave de éxito y viabilidad de desarrollar o adquirir.

"norte" a seguir por el emprendedor.

**Factibilidad**

El plan de desarrollo demuestra que la idea es viable y puede ser implantada.

**Viabilidad Económica.**

Las premisas del modelo económico son realistas, sus palancas clave de valor están identificadas y hacen que este sea rentable.

**Capacidad de Implantación.**

El Plan de acción puede implementarse en el tiempo requerido y con los recursos solicitados.

**4. Modelo de Negocio e Ingresos.**

Claridad y entendimiento del modelo económico.  
Implicancias operativas identificadas y desarrolladas.  
Viabilidad y criterio de negocio.

**5. Viabilidad de Implementación.**

Nivel de recursos adecuados a la escala del proyecto.  
Clara identificación y priorización de puntos clave.

**Capacidad del Equipo**

El Equipo dispone de las habilidades para desarrollar la Idea.

**Equipo de trabajo.**

Existen conocimientos y/o formación dentro del equipo que permitan desarrollar exitosamente el plan de negocios.

**6. Experticia del equipo.**

Nivel de formación.  
Conocimiento / antecedentes del negocio.  
Experticia en funciones específicas.

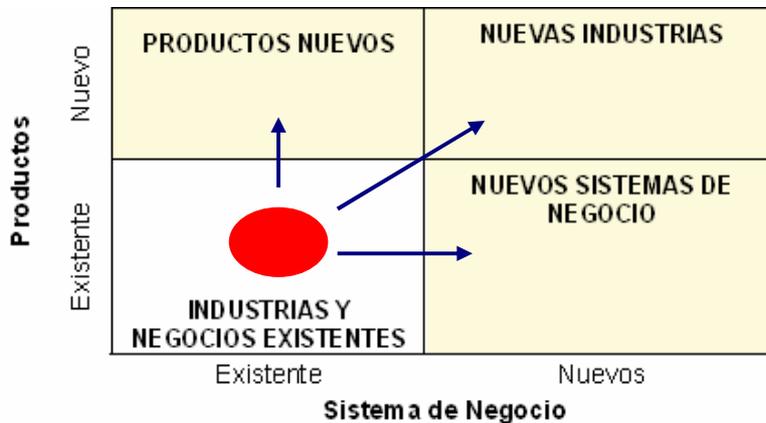
Un instrumento muy útil en la identificación y evaluación de Ideas de Negocio es la Matriz de Tipos de Negocio:

		<b>PRODUCTOS NUEVOS</b>		<b>NUEVAS INDUSTRIAS</b>	
		Nuevo	<b>Internet</b> <b>Gatorade</b> <b>Palm</b> <b>Xbox , PlayStation</b>	Nuevo	<b>Teléfonos Celulares (Nokia)</b> <b>Telefónica, Comcel, Tigo...</b> <b>Google</b>
<b>Productos</b>	Existente	<b>INDUSTRIAS Y NEGOCIOS EXISTENTES</b>		<b>NUEVOS SISTEMAS DE NEGOCIO</b>	
	Existente	Existente		Nuevos	<b>Dell</b> <b>Bimbo</b> <b>Telmex</b> <b>Tienda Juan Valdez</b> <b>Servientrega</b>
		Existente		Nuevos	
		<b>Sistema de Negocio</b>			

Toda Idea de Negocio consiste en satisfacer una necesidad del Mercado (personas, hogares, empresas, etc.) a través de un Producto (bien / servicio), la pregunta es, la empresa que vamos a crear es igual a las que existen o es diferente en su forma de operar (nueva), el producto que vamos ofrecer es un producto existente o es un producto nuevo.

**¿La Idea de Negocio que tenemos en cual de los cuatro cuadrantes se encuentra?**

¿Este cuadrante me permite desarrollar una verdadera oportunidad de negocio?



Tener una idea de Negocio que pase de productos y sistemas de negocios existentes a productos y sistemas de negocios nuevos, nos llevara a una mayor oportunidad de negocio, pero igual mente nos demandara un nivel mayor de creatividad e innovación de nuestra Idea.

Otro análisis es si el mercado al cual vamos a satisfacer es un mercado existente o nuevo, si es nuevo la oportunidad de negocio puede ser mas atractiva por lo que no tendríamos inicialmente una competencia fuerte, pero existe mayor riesgo por no conocer suficientemente el mercado.

En este punto hemos terminado el modulo III de Identificación de Ideas de Negocio; a continuación usted deberá desarrollar los TALLERES propuestos.

### EJEMPLO DE EMPRENDIMIENTO

Una joven pareja, ella de 22 y él de 26 años, gestó una de las marcas más reconocidas y una de las empresas modelo de emprendimiento, sostenibilidad y responsabilidad social corporativa del país.

Lea atentamente, y al final realice el taller de la lectura.



Los boyacenses Rafael Molano Olarte y su esposa, Ana Luisa Camacho Gómez, son inicialmente la típica familia en la que el señor trabaja y la mujer se hace cargo del cuidado de sus hijos y las tareas del hogar. Él trabajaba en Bavaria, con un sueldo que apenas le alcanzaba para mantener con lo justo a su hogar, tras proceder de unos medios sociales y económicos especiales de provincia, que al igual que a su esposa, les permitían vivir cómodamente al lado de sus padres.

A finales de los cuarenta, Molano se encontraba pagando una casa por cuotas en el barrio los Alcázares; pero lejos de estar satisfecho con el nivel de vida alcanzado, empieza a buscar la manera de conseguir ingresos adicionales: hace negocios, compra carros, intenta sociedades con amigos, pero no obtiene los resultados que se había propuesto.

Nacido en Santa Rosa de Viterbo, Boyacá, su vida da un vuelco luego de una visita de su madre, quien en un viaje desde Tunja le trae unas tortas que ella misma preparaba y que sus amigos aprovecharon para degustar, afirmando que eran deliciosas. ¡Eureka! A Molano se le prende el bombillo y, junto con su esposa, empiezan a perfeccionar la fórmula materna.

En Colombia no era común pensar en la generación de una empresa, tal y como no lo es ahora; sin embargo, la pareja inicia una cruzada con el único objetivo de establecer una compañía de repostería tradicional. En 1948, la gente no había oído hablar de ponqué, una palabra que se derivó del anglicismo 'pound cake' que significa el ponqué de una libra en todos sus componentes (mantequilla, azúcar, harina). Estos productos eran elaborados sólo para celebraciones especiales y nadie los comercializaba.

Cel: 316 333 66 69

E-mail: [arhernandezm@misena.edu.co](mailto:arhernandezm@misena.edu.co)

SENA: CONOCIMIENTO PARA TODOS LOS COLOMBIANOS

El naciente empresario no cuenta con los recursos económicos, razón por la que se dirige a la cooperativa de Bavaria donde adquiere los ingredientes que serían descontados por nómina: huevos, harina y todo lo requerido para posteriormente iniciar la microproducción en el horno familiar.

La preparación, que lidera Ana Luisa, se hace en unos moldes que había en la casa. La venta la hace directamente su esposo en la oficina a sus compañeros de trabajo, quienes cada día pedían más para llevar a sus familias. Posteriormente, a Molano le dan permiso en Bavaria para que una persona se encargue de comerciar los exitosos ponqués, los cuales también vende tienda a tienda, un sistema que montó en sus tiempos libres.

El producto, que inició la empresa, no se vende como se hubiese querido por una característica muy sencilla; la unidad es muy cara para que una sola persona lo compre, pero se le ocurre con un tendero partirlo en doce pedazos pequeños. Pasaron dos días y la señora Ana Luisa llamó a Rafael a comunicarle que era una locura, los clientes estaban pidiendo más ponqués.



En un viaje a China, **Rafael Molano** observa cómo la bicicleta es un instrumento esencial: sin motor, no congestiona, no reduce la movilidad pública y no contamina el ambiente. Entonces implanta los triciclos que son fabricados por la misma compañía y que hasta ahora siguen siendo la manera en que se distribuyen los productos Ramo.

Las ventas podían aumentarse pero habría que aumentar el capital de trabajo y la producción, y no había recursos para hacerlo. Así las cosas, Molano empieza la gestión para conseguir préstamos y créditos, consiguiendo con el Banco Popular una cifra que para la época era interesante: 1.500 pesos, equivalentes a 15 millones de pesos actualmente.

## Crecimiento e Inversión

Doña Ana está al frente de la producción mientras que su esposo se encuentra ante el dilema de dejar el trabajo donde recibe un ingreso seguro, o liderar una naciente empresa donde el sueldo dependerá de él mismo. “Como Tarzán: no podía soltar un bejuco hasta no tener el otro”, señala Molano.

La señora y su ayudante batían manualmente, pero la situación se hace cada vez más dura al aumentar la demanda de ponqués, razón por la cual consiguen una señora muy fuerte que trabajaba en la plaza de mercado. Aunque fue un apoyo grande, la torta no quedaba igual, perdió calidad y las ventas bajaron. Ana Luisa descubre que la señora se robaba los huevos...

Esa misma tarde del hecho, después de que Don Rafael es informado de la situación, llega un camión con una batidora mecánica. Ana Luisa casi se desmaya porque no podía comprender la dimensión de la inversión que se había realizado. El sueldo de Rafael era limitado y el equipo adquirido a precio actual se podría avaluar en unos 40 millones de pesos. Para calmar la preocupación, Rafael explicó que el pago se haría en cuotas y si no se podía, simplemente se devolvería.

Finalmente, Molano pide una licencia de un mes que se convierte en dos por incapacidad, y al final de ese tiempo decide jugársela por su proyecto que, debido al adorno que su mujer hacía a la hora de envolver los ponqués y no por su nombre y apellido como todos creerían, llamó Productos Ramo S.A.

La logística era cada vez más compleja. La adquisición de los ingredientes y el proceso de preparación, que con el tiempo involucró a todos los miembros de la familia, fue tomando otra dimensión. Las primeras contrataciones corresponden a las personas cercanas como familiares y amigos, pero posteriormente, don Rafael se rodea de buenos asesores como ingenieros industriales, químicos, ingenieros eléctricos, ingenieros mecánicos, especialistas en ventas y mercadeo.

La empresa sigue creciendo poco a poco y llega una época en que el directivo de la pequeña empresa aprovecha un programa del Banco Mundial que pretende apoyar las ideas emprendedoras. A través de un plan de negocios o estudio de factibilidad, se encuentra que Ramo es precisamente una compañía con gran proyección. De esa manera, se consigue una financiación que permite colocar la primera planta de de Productos Ramo, que se ubicó en la calle séptima con carrera 34, en la zona industrial.

El gestor de la compañía viaja a Europa con un ex compañero de Bavaria y en Dinamarca decide, junto con sus asesores, comprar un horno industrial. También adquiere maquinaria especial para las mezclas.

### Desarrollo Tecnológico

En términos de maquinaria, ingenieros industriales inician una distribución de planta, estudios de tiempo y movimiento, funciones, optimización de los procesos y simultáneamente establece uno de los primeros laboratorios de tecnología de alimentos del país.

Así mismo, químicos que venían de Bavaria formados en la Universidad Nacional, son llamados por Rafael para conformar, a partir de la desaparición del Instituto de Investigaciones Tecnológicas de la Universidad Nacional, un laboratorio donde estandariza todas las materias primas que se le exigen a los proveedores y empieza a implantar la calidad total en todos los procesos de la empresa.

Por ejemplo, para la producción de los ponqués se adquirían muchos huevos, motivo por el cual la creciente empresa de entonces busca la manera de producir los propios. Se inicia una investigación en tecnología de productos agrícolas y la empresa adquiere una hacienda en Anolaima que actualmente tiene uno de los galpones más modernos del país.

Para Rafael, el desarrollo de su empresa se dio en gran medida a las personas de las que se rodeo desde el inicio. Él se remite al epitafio de Abraham Lincoln, "aquí yace un hombre que siempre supo rodearse de gente más hábil que él". El creador de Ramo ha tenido los mejores asesores en todas las áreas de su industria: ventas, mercadeo, finanzas, estandarización de productos y tecnología.

### Expansión

Después de tener controlada la calidad y los niveles de producción, en 1960 con la llegada de la televisión, se crea el famoso jingle 'Feliz cumpleaños amiguitos les desea Ponqué Ramo'.

Molano viaja a Estados Unidos, es invitado a cursos, e inicia la implantación de diferentes productos: ponqués, pan, colaciones y galletería y, fritos de maíz y alchiras. Para la creación de las nuevas líneas de producción surge la necesidad de instalar más tecnología. Entonces comienza el nuevo plan corporativo, que incluye estrategias de negocios, endeudamiento, integración de personal y la reestructuración a un grupo empresarial moderno.

Ramo hace el montaje de una comercializadora en Sabaneta que termina siendo la planta que maneja la producción de Antioquia e instala otra en Palmira que cubre la demanda del occidente del país. Además, traslada la factoría de Bogotá al municipio de Mosquera.

La comercialización sigue siendo tienda a tienda. En un viaje a China, Rafael Molano observa cómo la bicicleta es un instrumento esencial: sin motor, no congestiona, no reduce la movilidad pública y no contamina el ambiente. Entonces implanta los triciclos que son fabricados por la misma compañía y que hasta ahora siguen siendo la manera en que se distribuyen los productos de Ramo.

La empresa se retira de la publicidad porque concluye que los mejores socios son los tenderos. Inclusive, actualmente el 90 por ciento de la distribución la hacen ellos y el otro porcentaje se hace en los supermercados. Además, el directivo afirma que el costo de la publicidad aumenta el precio final de los productos y él no quiere que los consumidores se vean afectados.

### Resultados

Es así como después de 58 años Rafael Molano Olarte, fundador y Presidente de Productos Ramo S.A., fue elegido por la Universidad del Rosario y su facultad de Administración como El Empresario del Año 2007.



La selección incluyó a 20.000 firmas de todo el país entre las cuales se escogieron 30 empresas con base en los siguientes requisitos: desempeño financiero, capital colombiano, reconocimiento de marca, dirección estratégica, productividad, calidad de productos y/o servicios, innovación, gestión directiva, liderazgo, atractivo para trabajar y compromiso ciudadano.

Las multinacionales no han podido competir contra Ramo, por la fuerza de la marca y la relación calidad-precio. Muchas empresas han hecho ofertas por la compañía colombiana, pero Rafael Molano y su familia se oponen a vender el fruto de tanto trabajo.

El empresario de 2007 destaca que es una empresa no sólo rentable económicamente sino también socialmente, es decir, produce utilidades pero también bienestar para las personas y los grupos involucrados o stakeholders: proveedores, tenderos, clientes e inclusive, la lealtad con la competencia y la comunidad que los rodea.

Por ejemplo, una vez por año, tanto en el área comercial como en el área fabril, se escogen los empleados mejor calificados cuyos hijos son buenos estudiantes, para que trabajen con sus padres durante un mes y sean pagados. En la mañana trabajan al lado de sus progenitores y en la tarde se les imparte un modelo basado en la urbanidad de Carreño: buenos modales y participación ciudadana.

Uno de los grandes proyectos de Ramo es implantar la Universidad Ramo, una universidad corporativa con todas las características de las universidades corporativas del mundo, lo cual sustentaría el futuro de la empresa.

Por otro lado, Rafael Molano ha estado muy pendiente del desarrollo de los municipios donde tiene sus plantas e igualmente de su tierra natal, donde ha impulsado el emprendimiento empresarial y ha colaborado con el direccionamiento del plan de desarrollo municipal.

### ANALISIS DE LECTURA

ALUMNO(S)	Fecha	Valoración
_____	<input type="text"/>	<input type="text"/>
_____	No de Orden <input type="text"/>	
_____	Equipo <input type="text"/>	

Identifique y describa el perfil del emprendedor.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Identifique las razones de éxito del Negocio.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Encuentra usted alguna debilidad en el Negocio.

---



---



---



---

Que enseñanza le deja la lectura.

---



---



---



---

### TALLER IDENTIFICACION DE IDEAS

1. Trabajando en grupo, escojan según su especialidad o de la lista, tres cosas que ustedes saben hacer o que podrían aprender fácilmente, o actividades de potencialidad en la región que se les pueda dar valor agregado y colóquelas en la primera columna de la tabla. Si hay algo que ustedes quisieran colocar pero no aparece en la lista, no importa, colóquenlo.

- |          |            |              |              |            |             |
|----------|------------|--------------|--------------|------------|-------------|
| Alimento | Educación  | Computadores | Comunicación | Gimnasio   | Confección  |
| Vestido  | Seguridad  | Panadería    | Logística    | Fotografía | Mecánica    |
| Vivienda | Transporte | Ventas       | Turismo      | Pintura    | Electrónica |
| Salud    | Recreación | Asesorías    | Agricultura  | Conservas  | ETC.        |

2. Hagan una lluvia de ideas para llenar cada cuadro con cinco formas de cómo usted generaría ingresos y empleo a través de Ideas de Negocio de **Producción, comercialización o prestación de servicios**, a partir de la actividad que el grupo anotó en la primera columna.

Actividad Seleccionada	Ideas de Negocio Producción	Ideas de Negocio Comercialización	Ideas de Negocio Prestación de Servicios
1.			





IDEA						
PREGUNTAS GENERADORAS	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿Existe una necesidad que satisfacer en tu barrio, municipio, ciudad, país, otro país?						
¿Existe un mercado para este producto o servicio?						
¿Hay una demanda insatisfecha?						
¿Quieres Emprender este Negocio?						
¿Es posible obtener los recursos para iniciar con el negocio?						
¿Este proyecto permite tener ganancias?						
¿Existen políticas gubernamentales favorables? Para crear empresa.						
<b>TOTAL NUMERO DE SI</b>						

Sustente la primera pregunta \_\_\_\_\_

---



---



---

Sustente la segunda pregunta \_\_\_\_\_

---



---



---

Sustente la tercera pregunta \_\_\_\_\_

---



---



---

### MICROFILTRO

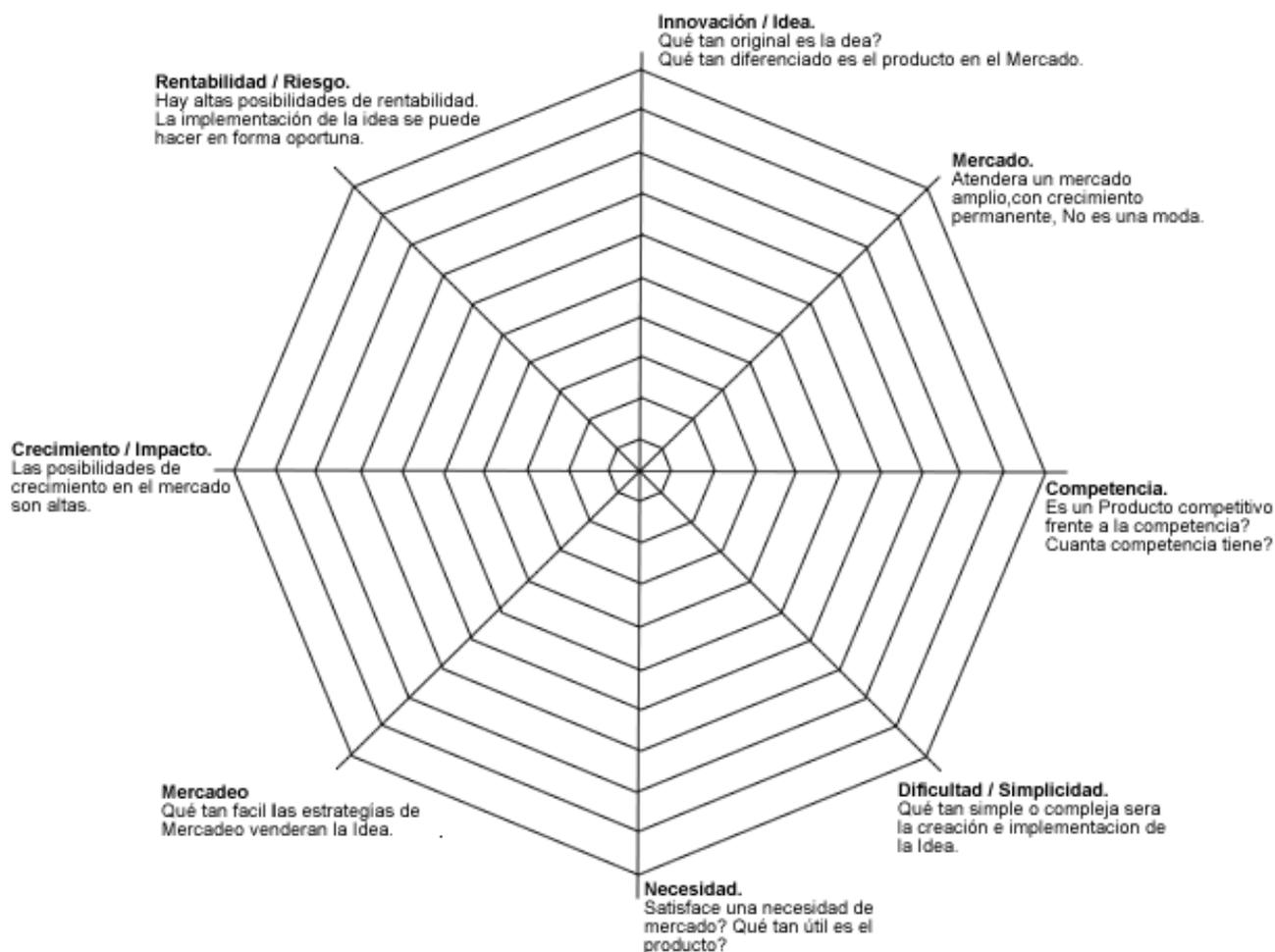
IDEA				
Disponibilidad local de materias primas				

Existencia de demanda insatisfecha			
Disponibilidad de mano de obra calificada			
Costo de mano de obra es aceptable			
Tecnología disponible			
¿El empleador tiene las habilidades para gestionar el proyecto?			
<b>SUMA DE RESPUESTAS</b>			

**Escala de Evaluación:** 1= Muy Deficiente; 2= Deficiente; 3= Aceptable; 4= Bueno; 5= Excelente

IDEA		MACRO	+	MICRO	=	TOTAL	ESCOGIDA
	=		+		=		
	=		+		=		
	=		+		=		

### DIAGRAMA DE TELARAÑA DE EVALUACION DE IDEAS



## EJEMPLO IDEA DE NEGOCIO

### HELADOS "ICE CREAM"

Empresa de producción de helados de sabores tropicales, cuya presentación serán caseros y en vaso, cuyos productos están llenos de sensaciones, color, olor y texturas que brindan los productos "Ice Cream", los cuales están dirigidos a satisfacer las necesidades de sensaciones refrescantes de los jóvenes y de las familias del departamento del Tolima, como un producto que ameniza y facilita las relaciones interpersonales de nuestros consumidores; su comercialización será realizada a través de las heladerías y cafeterías de la ciudad de Ibagué y de los principales municipios del Departamento, el sabor líder será el mango biche, para aprovechar la gran producción que existe de esta fruta en nuestro departamento, y cuyo sabor esta muy posicionado entre la población joven.



Hemos llegado al punto de la formulación y evaluación de el Plan de Negocio, que muy posiblemente dará inicio a un nuevo emprendimiento empresarial (una Empresa), el Plan de Negocio es verdaderamente el instrumento que nos permitirá Planear y Evaluar la viabilidad y factibilidad de nuestra Idea de Negocio; la evaluación que hacemos al Plan es de tipo financiera la cual nos permite medir la rentabilidad o utilidad del negocio en un periodo de tiempo determinado (meses, semestres, años), y dependiendo de esta rentabilidad se toma la decisión de invertir o no invertir en el negocio; ya que puede suceder que las expectativas del emprendedor, un inversionista, o una entidad financiera o fomento en cuanto a la rentabilidad que generaría el negocio no sean las esperadas.

Veamos entonces que es un Plan de Negocio, que características tiene, cuales son sus principales componentes y el por que de su importancia para el mundo de los negocios y la creación de empresas.

Para entender que es un Plan de Negocios primero hay que saber que es un Proyecto, todos hemos escuchado alguna vez este término "Proyecto", muy utilizado, veamos que es un proyecto:

Los proyectos nacen, se evalúan y eventualmente se realizan en la medida que responden a una necesidad humana. Los recursos con que se dispone para la satisfacción de las necesidades del hombre son escasos y de uso optativo. Por lo tanto un proyecto debe ser la mejor solución al problema o necesidad detectados, que pueden ser de diversa índole: alimentación, salud, vivienda, recreación, comunicación, infraestructura, etc., y su evaluación debe determinar si la utilización de los recursos se hace en forma eficiente y equitativa.

Entonces cuando hablamos de proyectos podemos hacer referencia a que con este se satisfacen múltiples necesidades humanas de distinta índole, mediante inversión de recursos económicos para tal fin, esta inversión realizada puede ser, de propósito privado el cual pretende una utilidad Financiera de un particular; inversión de propósito social la cual busca bienestar para una comunidad desde un punto de vista económico y social.

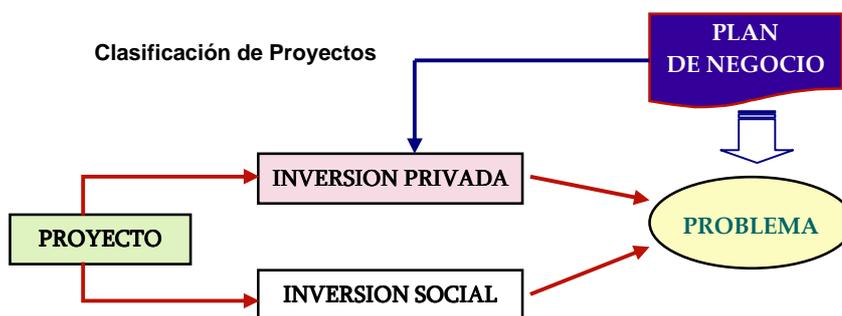
**PROYECTO.** "Es una técnica o instrumento que busca recopilar, crear, analizar en forma sistemática un conjunto de datos y antecedentes económicos, que permitan juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas de asignar recursos a una determinada actividad, para la obtención de resultados esperados". **N. Sapag**

Búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, tendiente a resolver entre tantas una necesidad humana. **N. Sapag**

Propuesta de solución a un problema o necesidad detectados, valorando y optimizando los costos y benéficos que generara su implementación.

**Armando H.**

El Plan de Negocio es básicamente un proyecto de Inversión Privada para crear una empresa nueva o línea de negocio nueva dentro de la empresa.



Los planes de negocios surgen en las décadas de los 60 y 70 en Estados Unidos, como una necesidad para determinar con mayor certeza y menor riesgo donde se debían invertir los denominados excedentes financieros de las empresas. Termino que hoy es utilizado en la mayor parte del mundo.

## ¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIOS?

Cel: 316 333 66 69

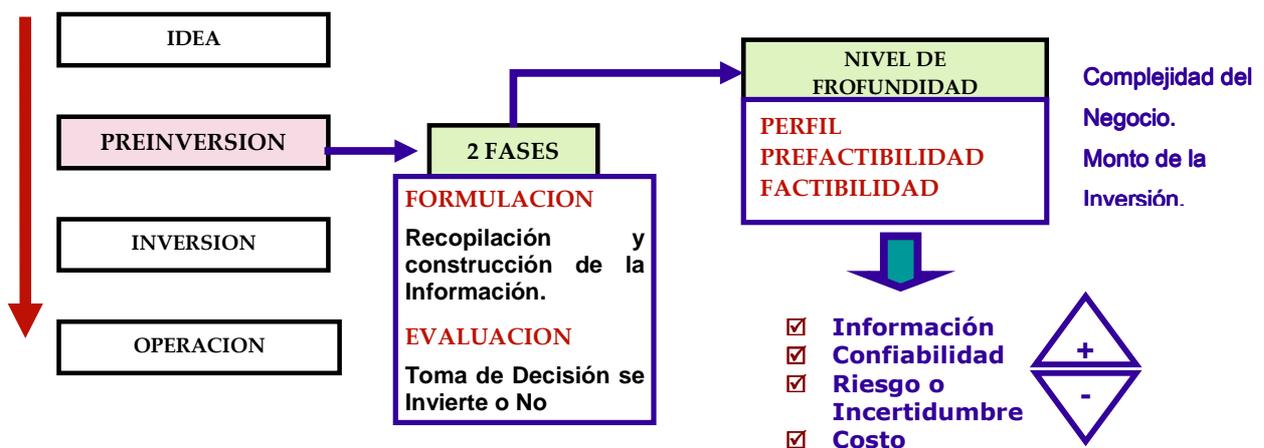
E-mail: [arhernandezm@misena.edu.co](mailto:arhernandezm@misena.edu.co)

SENA: CONOCIMIENTO PARA TODOS LOS COLOMBIANOS

**Plan de Negocios.** Es un documento de análisis para la toma de decisiones sobre como llevar a la práctica una idea, iniciativa o proyecto de negocio. Tiene entre sus características ser un documento ejecutivo, demostrativo de un nicho o área de oportunidad, en el que se evidencie la rentabilidad, así como la estrategia a seguir para generar un negocio viable.

Documento en el que se identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio con el fin de evaluar su viabilidad comercial, técnica, legal y financiera.

### ETAPAS DEL PLAN DE NEGOCIO



La elaboración del Plan de Negocio es un requisito necesario para la creación o el desarrollo de la empresa, este constituye la “carta de navegación” que orienta al empresario en la toma de decisiones, y es la presentación ante las instituciones financieras y demás entidades o personas que puedan apoyar la iniciativa empresarial.

El Plan de Negocios es la herramienta principal del emprendedor, con ella puede definir su idea y clarificar la manera de llevarla a la realidad; su importancia radica en que permite determinar la viabilidad del Negocio (muchas empresas fracasan porque desde el inicio su idea no era realizable), establecer los pasos a seguir y especificar los recursos de conocimiento, información, capital y crédito necesarios.

La realización de un buen Plan de Negocios no es garantía para lograr la meta propuesta, pero sí un paso muy importante para su consecución.



En síntesis el **Plan de de Negocio** es un documento físico o digital, donde se proyecta y planea la operación de la futura empresa a un determinado periodo de tiempo (generalmente años) según la necesidad y complejidad del negocio, y se determina cuales son los recursos y fuentes de financiamiento necesarios para su puesta en marcha.

### IMPORTANCIA DEL PLAN DE NEGOCIOS

Elaborar adecuadamente un plan de negocios, permitirá al empresario conocer y entender adecuadamente las reglas del mercado, al realizar un análisis a conciencia de la industria donde competirá su empresa.

Su elaboración servirá al empresario para criticar y clarificar sus propias ideas, le permitirá prevenir errores poco evidentes, le ayudará a identificar los principales puntos críticos y a medir el potencial real del negocio.

Desarrollar un buen plan de negocio permitirá al empresario mostrar con mayor claridad el funcionamiento y desempeño de la empresa, al buscar financiamiento con un socio o con una institución financiera.

Es importante mencionar, que actualmente un Plan de Negocios bien elaborado es “requisito fundamental”, solicitado por los bancos, incubadoras o inversionistas públicos y privados, para evaluar la posibilidad de financiar una nueva empresa.

El Plan de Negocios debe servir para control del negocio, en el sentido de comprobar si la realidad se acerca o se desvía de lo previsto, el emprendedor debe encontrar tiempo para revisarlo y analizar las causas de las desviaciones.

## ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios se lleva a cabo mediante un proceso organizado y sistémico del estudio de la oportunidad de negocio. Esto consiste en que el empresario recoge toda la información relacionada a las diferentes áreas de la Empresa (Mercadeo, Producción, Administrativa y Financiera), la procesa, define estrategias de manejo y evalúa si el negocio tiene el potencial que requiere o no, y si llena sus expectativas.

### FORMULACION Y EVALUACION DEL PLAN DE NEGOCIO



La mayoría de los modelos de plan tienen estas secciones:

1. Resumen Ejecutivo
2. Objetivos
3. Justificación y Antecedentes
4. Estudio de mercado
5. Estudio Técnico u Operativo
6. Estudio Administrativo / Organizacional
7. Estudio Financiero
8. Impactos

Un plan equilibrado en todos estos apartados es una prueba de que el emprendedor ha trabajado todos los aspectos fundamentales de la empresa. Si el plan presenta algún desequilibrio en algún punto es muy probable que más tarde la empresa se resienta precisamente en ese tema. Hay que hacer un esfuerzo en abordar sistemáticamente todos y cada uno de los capítulos del plan y, sobretodo, mantener una coherencia y una visión general común entre todos ellos.

El plan de negocios deberá contener los aspectos que más pueden incidir en el éxito de un proyecto. En este sentido, se recomienda que considere lo siguiente:

1. **Resumen ejecutivo.** Es una síntesis de su Plan de Negocios la cual, en forma breve y concisa, se presenta cada sección del plan, es corta y en ocasiones es la única sección de su Plan que algunos leerán; por lo tanto debe ser muy certera y atractiva.
2. **Objetivos.** Uno **General** en el cual definimos el concepto de negocio, ¿Que vamos a hacer?, ¿Cómo lo vamos a hacer?, ¿Para quién los vamos a hacer?, y ¿Dónde lo vamos a hacer? Unos objetivos **específicos** a lograr con el desarrollo de su empresa, teniendo en cuenta aspectos sociales, económicos, ambientales y los demás que usted considere relevantes.

3. **Justificación y Antecedentes.** La Justificación son las razones por las cuales se debe desarrollar la empresa teniendo en cuenta aspectos sociales, económicos, ambientales y las demás que usted considere relevantes para la justificación de su Plan de Negocio. Los Antecedentes hace referencia a la problemática o necesidad que dan origen a su Plan de Negocio, identificando cuales son las causas y consecuencias, y que manera se esta atendiendo esta problemática o necesidad por parte de terceros.
4. **Estudio de Mercado.** Se hace una investigación y análisis detallado de los siguientes aspectos:
- **Análisis del Sector.** Describir el desarrollo económico, tecnológico e industrial del sector; comportamiento del sector en los últimos años, su evolución y tendencia prevista a corto, mediano y largo plazo.
  - **Mercado Consumidor.** Definir segmento y mercado objetivo, grado de aceptación, hábitos y costumbres de los clientes, al igual que sus aspectos demográficos y psicográficos.
  - **Mercado Competidor.** Quienes son, localización, precios, tecnología, talento humano, infraestructura, etc.
  - **Mercado Proveedor.** Quienes son, precios, facilidades de pago, oportunidad (calidad, tiempo, lugar).
  - **Estrategias de Mercadeo.** Producto, Precio, Publicidad / Promoción y Plaza (canal de comercialización).
  - **Proyecciones de Venta.** Utilización de técnicas para realizar los pronósticos de ventas de los productos.
5. **Estudio Técnico.** Se hace una investigación y análisis detallado de los siguientes aspectos:
- **Tamaño del Negocio.**
  - **Localización.**
  - **Descripción del proceso productivo.**
  - **Infraestructura.**
  - **Necesidades y Requerimientos:**  **Tecnología o Maquinaria**     **Materia prima**     **Mano de obra**
  - **Costos de Producción.**
6. **Estudio Administrativo.** Se hace una investigación y análisis detallado de los siguientes aspectos:
- **Aspectos Legales.** De constitución.
  - **Aspectos Organizacionales.** Organigrama, cargos y funciones, numero de empleados, perfil y selección de cargos, tipo de remuneración y contratación, los requerimientos de apoyo para el área administrativa como computadores, escritorios, papelería, etc., y los gastos del área administrativa.
7. **Estudio Financiero.** Se hace una investigación y análisis detallado de los siguientes aspectos:
- **Inversiones.** En activos fijos, activos preoperativos y capital de trabajo.
  - **Costos.** Clasificados en Fijos y Variables, o por área Producción, Administración, Comercialización, y Financieros.
  - **Ingresos.** De acuerdo con las proyecciones de ventas del estudio de mercados.
  - **Fuentes de Financiación.** Como se va a financiar la inversión, con capital propio, con créditos, etc.
  - **Flujo de Caja.** Es la comparación de ingresos versus los egresos del Plan de Negocio, y permite realizar la evaluación financiera.
  - **Evaluación Financiera.** Calculo de indicadores como el VPN y la TIR.
8. **Análisis de impacto.** Ambiental, Económico

**Anexos.** Esta sección incluye una variedad de documentos adicionales para sustentar su plan de negocios, encuestas, patentes o marcas registradas, etc.

Hemos terminado la parte introductoria al Modulo de Planes de Negocio, ahora estudiaremos cada uno de los estudios que lo conforman, pero antes desarrollaremos un pequeño cuestionario de control.

## ACTIVE LEARNING

SENA: CONOCIMIENTO PARA TODOS LOS COLOMBIANOS

## QUESTIONNAIRE - PLAN DE NEGOCIO

El objetivo del cuestionario es servir de instrumento para evaluar evidencias de conocimiento, relacionadas con el primer modulo del programa de formación en emprendimiento.

Escriba en forma clara y completa sus datos personales y demás información solicitada.

ALUMNO(S) _____	Fecha <input type="text"/>	Valoración <input type="text"/>
_____	No de Orden <input type="text"/>	
_____	Equipo _____	

1. ¿Qué es un Plan de Negocios?

---



---



---

2. ¿Cuál es la importancia de un Plan de Negocio?

---



---



---



---

3. ¿Cuáles son los estudios básicos de un Plan de Negocio?

_____	_____
_____	_____
_____	_____

4. ¿Cuáles son los aspectos a analizar en el estudio de mercados?

---



---



---



---



---

OBSERVACIONES

---

## ESTUDIO DE MERCADO

El Estudio de Mercado es el primer estudio del Plan de Negocio, la existencia de un **MERCADO** para los productos de su empresa es el pilar fundamental para el éxito, el Estudio de Mercados requiere de una adecuada Investigación y análisis de **Información**, obtenida mediante los siguientes aspectos:



### 1. Investigación de Mercados.

**Análisis del Sector.** Describir el desarrollo económico, tecnológico e industrial del sector; comportamiento del sector en los últimos años, su evolución y tendencia prevista a corto, mediano y largo plazo.

**Mercado Consumidor.** Definir segmento y mercado objetivo, grado de aceptación, hábitos y costumbres de los clientes, al igual que sus aspectos demográficos y psicográficos.

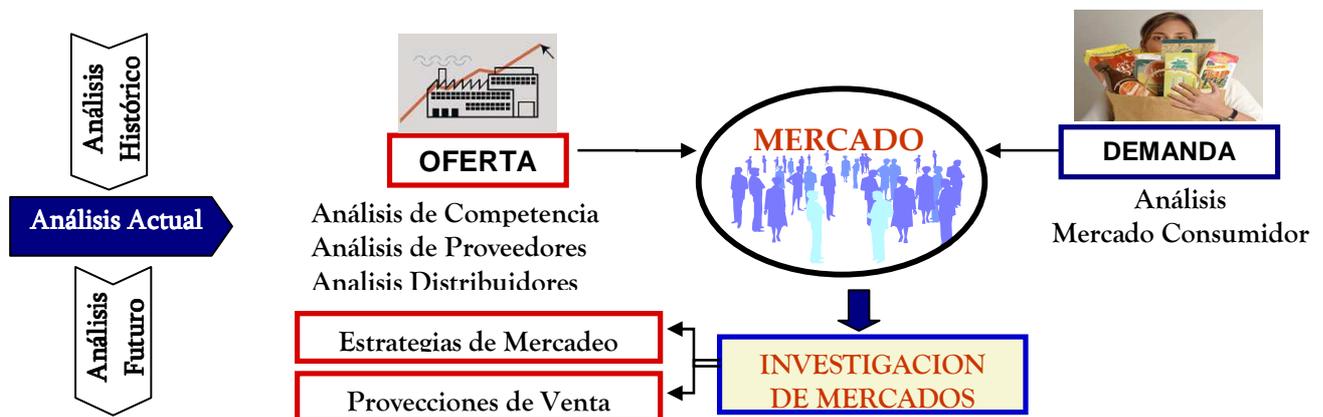
**Mercado Competidor.** Quienes son, localización, precios, tecnología, talento humano, infraestructura, etc.

**Mercado Proveedor.** Quienes son, precios, facilidades de pago, oportunidad (calidad, tiempo, lugar).

2. **Estrategias de Mercadeo.** (Plan de Mercadeo). Producto, Precio, Publicidad / Promoción y Plaza (canal de comercialización).

3. **Proyecciones de Venta.** Utilización de técnicas para realizar los pronósticos de ventas de los productos.

Para nuestro Estudio de Mercado, lo que haremos es un análisis de los diferentes actores y factores que componen la Oferta y la Demanda de nuestro Mercado (ver grafica), este estudio lo realizamos a través de una Investigación de Mercados, la cual nos permitirá determinar si estamos frente a una Oportunidad de Mercado o no. Estudiemos algunos elementos conceptuales que nos permitirán comprender mejor nuestro Estudio de Mercado.



Y entonces... ¿Qué es el Mercado?



**Mercado**, es el área dentro de la cual se realizan un conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores, implica un proceso de comercio regular y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes. El mercado surge desde el momento en que se unen grupos de vendedores y compradores, y permite que se articule el mecanismo de la **oferta y demanda**.

Ahora miremos... ¿Qué es Demanda y Oferta?

Cel: 316 333 66 69

E-mail: [arhernandezm@misena.edu.co](mailto:arhernandezm@misena.edu.co)

SENA: CONOCIMIENTO PARA TODOS LOS COLOMBIANOS

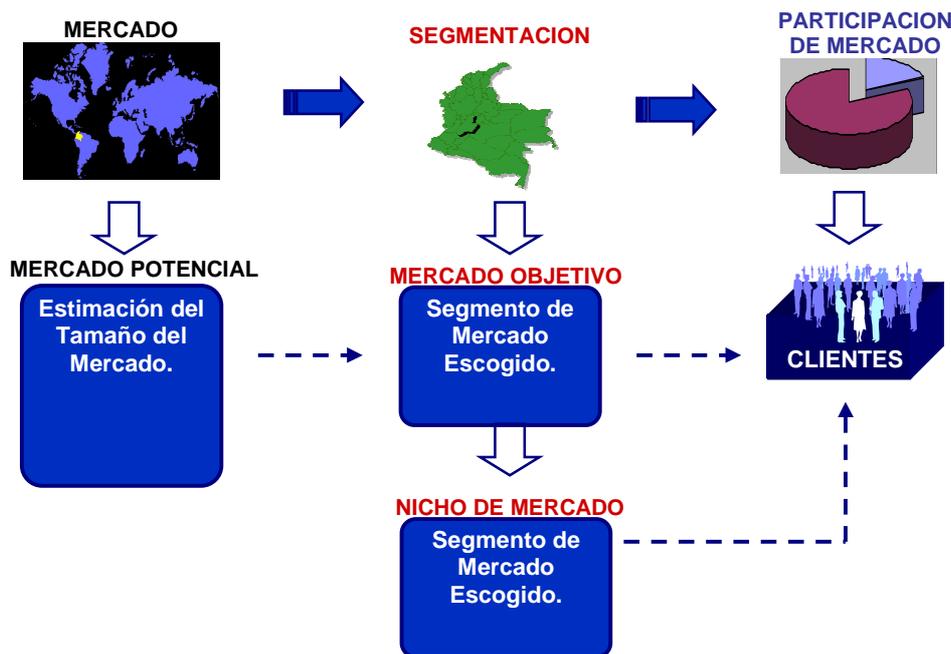


**Demanda**, es la cantidad de bienes o servicios que los **Consumidores** están dispuestos a comprar a un precio dado, y un periodo de tiempo determinado.

**Oferta**, es la cantidad de bienes o servicios que los **Productores** están dispuestos a ofrecer a un precio dado y un periodo de tiempo determinado.



**MERCADO CONSUMIDOR.** En este grafico podemos observar el proceso para su estudio y análisis.



**MERCADO POTENCIAL.** Estimación del Tamaño del Mercado Consumidor (personas, hogares, empresas, etc.) al que se pretende dirigir la oferta de bienes y servicios, el cual está disponible para todas las empresas de un sector, durante un período de tiempo determinado.

**SEGMENTACION.** Se refiere dividir el mercado en grupos de personas o empresas con características homogéneas (iguales), los cuales permiten diseñar estrategias de mercadeo para cada segmento de mercado.

**MERCADO OBJETIVO (Meta).** Segmento del mercado seleccionado por la empresa para ofrecer sus productos o servicios. Grupo de compradores potenciales a los cuales la empresa espera cumplir sus necesidades.

**NICHOS.** Pequeños grupos de consumidores que tienen necesidades muy estrechas, o combinaciones únicas de necesidades, es decir necesidades que no están siendo atendidas, por lo que no están satisfechas.

**Cliente.** Es el consumidor frecuente de una determinada empresa. Es así como decimos "somos clientes de tal restaurante", "soy consumidor leal o frecuente de tal marca".

**CONSUMO APARENTE.** Surge de la suma de los datos de **producción** e **importación** menos los datos de **exportación**, resultado que se divide por la **población**.

**CONSUMO REAL.** Agrega al primero la diferencia de existencias, quedando la fórmula de la siguiente manera:  $(Producción + Importación - Exportación - Diferencias de Existencias) / Población$ .

## LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

El concepto de segmentación consiste en subdividir el mercado en grupos homogéneos de clientes potenciales. La segmentación me permite identificar el perfil de los consumidores que requieren mi producto o servicio.

Ya que el mercado puede estar compuesto por cientos, miles, millones de potenciales consumidores, y todos con características e intereses muy diferentes como son su ubicación, cultura, nivel ingresos, hábitos de compra, personalidad, etc., esta diversidad hace que sea casi imposible establecer estrategias de mercadeo efectivas para todos los que hacen parte de un mercado particular, al igual los costos de realizar estas estrategias serian muy grandes.

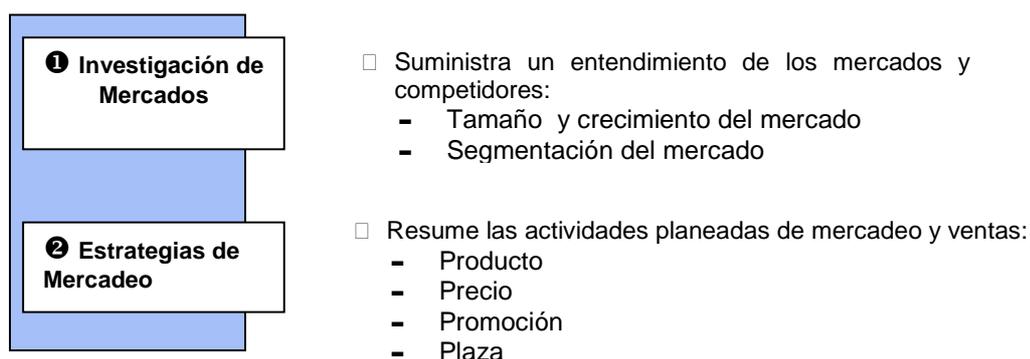
En estos casos una estrategia es **Segmentar el Mercado**, las siguientes son las variables de segmentación más comunes:

Variables Geográficas	Variables Psicográficas	Variables Conductuales	Variables Demográficas
Regiones	Clase Social	Ocasión de Compra	Sexo
Tamaño de Ciudades	Estilo de Vida	Beneficios Buscados	Ingreso
Zonas	Personalidad	Status de Usuario	Edad
Climas		Grado de Lealtad	Educación
			Composición Familiar
			Ciclo de Vida Familiar
			Raza

### Que tener en cuenta en la Segmentación Industrial

- El tipo de Actividad que desarrolla
- La Zona Geográfica que cubre
- El tamaño del Usuario
- El Proceso de Compra

Su proyecto ofrecerá un producto: a adultos?, a jóvenes?, a niños?, entre que edades?, y estas personas trabajan?, estudian?, en donde?, y clase social tienen?, como es su forma de vida?, que hobbies tienen?, practican deporte?, pertenecen a alguna asociación?, que capacidad de pago tienen?, cuantos productos de los suyos pueden comprar?, donde compran?, cuando compran?, porque compran?...



**El modulo de mercados resume el potencial del mercado y cómo se pretende explotar a través del plan de negocio**

Hemos visto toda la información que requiere un Estudio de Mercado, esta información es construida y recolectada a través de una Investigación de Mercados, estudiemos cual es su proceso.

## INVESTIGACIÓN DE MERCADOS



Es la búsqueda objetiva de información, que procesada y analizada nos permita identificar oportunidades y amenazas del mercado, las fortalezas y debilidades de cada uno de los elementos de la mezcla de mercadeo (Producto, Precio, Promoción y Plaza) con el fin de llegar al consumidor con el producto que verdaderamente necesita, buscado mayor cobertura y participación en el mercado.

“Las actividades más comunes de investigación de mercados son la medición de potenciales de mercado, análisis de participación en el mercado, determinación de las características de un mercado, análisis de ventas, estudios de tendencias comerciales, pronósticos a corto plazo, estudios de productos competidores, pronóstico a largo plazo, estudios de SIM y pruebas de productos existentes.”

### TIPOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

**Investigación exploratoria.** Esta investigación se diseña con el objeto de obtener una investigación preliminar de la situación, con un gasto mínimo en dinero y tiempo. Está caracterizado por su flexibilidad para que sea sensible a lo inesperado y para descubrir ideas que no se habían reconocido previamente. El objetivo es ampliar el campo de las alternativas identificadas, con la esperanza de incluir la alternativa "mejor".

**Fuentes de Información;** Información secundaria, Entrevista de profundidad a especialistas, Estudio de casos y Encuestas.

**Investigación concluyente.** Suministra información que ayuda al gerente a evaluar y seleccionar la línea de acción. El diseño de la investigación se caracteriza por procedimientos formales. Esto comprende necesidades definidas de objetivos e información relacionados con la investigación. Responde al quien, que, cuando, donde y como, describiendo así los fenómenos de mercadeo.

**Fuentes de Información;** Información secundaria, consulta a informantes (Entrevista o Encuestas), Simulación y Experimentación.

**Investigación de desempeño y monitoria.** Es el elemento esencial para controlar los programas de mercadeo, evalúa el cumplimiento de los planes propuestos.

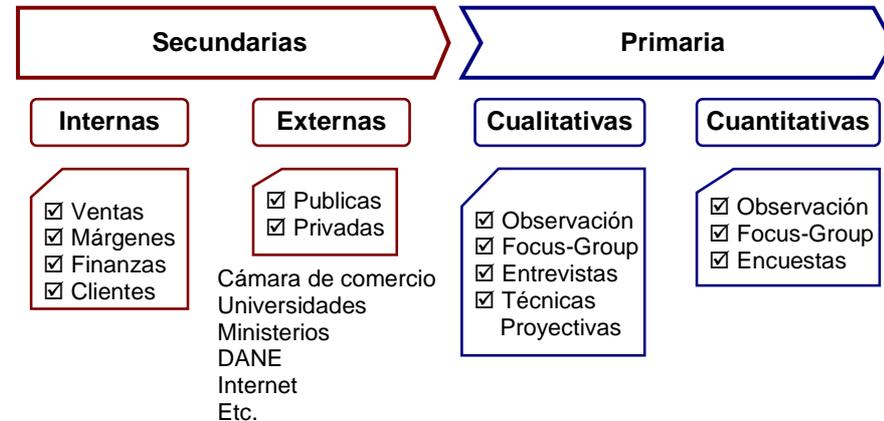
**Fuentes de Información;** Información secundaria, consulta a informantes (Entrevista o Encuestas), la Observación y Experimentación.

**La Investigación de Mercados de tipo Concluyente es la que generalmente se realiza en un Plan de Negocio.**

### PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS



## FUENTES DE INFORMACION



La calidad de la información se evalúa con base en cuatro factores:

**PERTINENCIA**, que se ajuste o adapte a las necesidades de la investigación.

**EXACTITUD**, la confiabilidad de la información.

**ACTUALIDAD**

**IMPARCIALIDAD**, se contempla la objetividad con la que se recabó.

**Información Secundaria.** Las investigaciones suelen comenzar con los datos secundarios, recabando las fuentes internas y externas. Estos datos generalmente se consiguen con mayor facilidad, rapidez y a menor costo que los primarios, pero presentan el inconveniente de no proporcionar la totalidad de la información necesaria, algunas veces su exactitud y actualidad no resulta ser la más conveniente para tomar decisiones, por lo cual se deben recolectar datos primarios. Algunas fuentes de información secundaria:

[www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

[www.cci.org.co](http://www.cci.org.co)

<http://competitividad.ccb.org.co>

[www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co)

[www.colombiacompite.gov.co](http://www.colombiacompite.gov.co)

[www.sic.gov.co](http://www.sic.gov.co)

[www.cnp.org.co](http://www.cnp.org.co)

[www.raddar.net](http://www.raddar.net)

[www.agrocadenas.gov.co](http://www.agrocadenas.gov.co)

[www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co)

[www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

**Información Primaria.** Es investigación de campo, consiste en preguntar al entrevistado sobre un tema determinado. Las preguntas se hacen a una muestra pequeña de la población total (mercado). Unas de las formas comunes de recolectar esta información es a través de:

- Entrevistas.
- Encuestas personales, por teléfono o por correo.

Y para estas dos formas se utilizan los **cuestionarios**, el cuestionario es el instrumento de recogida de datos más empleado en investigación, porque es menos costoso, permite llegar a un mayor número de participantes y facilita el análisis, al construir un cuestionario tenga en cuenta:

- Determine la información que le interesa recolectar del entrevistado o encuestado.
- Haga pocas preguntas.
- Haga preguntas cerradas y muy sencillas.
- Asegúrese que los entrevistados entienden las preguntas.
- Asegúrese de tener una pregunta directa, para seleccionar solamente los encuestados que interesen a sus fines.

### TIPOS DE PREGUNTAS

**Preguntas Cerradas:** Estas pueden ser **dicotómicas** o de **respuesta múltiple**.

¿Fuma usted actualmente?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Con que frecuencia Fuma?

Todos los días \_\_\_\_\_

Tres veces por semana \_\_\_\_\_

Una vez a la semana \_\_\_\_\_

### Obtener una percepción comparativa:

En general, los productos importados le parecen:

Mejores \_\_\_\_\_ Iguales \_\_\_\_\_  
Peores \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_

### Jerarquizar de productos o marcas del mercado.

Si en este momento quisiera comprar un computador ¿Cual de las siguientes marcas escogería en primer y segundo lugar? Marque con 1 y 2.

Dell \_\_\_\_\_ Compaq \_\_\_\_\_ Apple \_\_\_\_\_  
H.P. \_\_\_\_\_ Sony \_\_\_\_\_ Un clon \_\_\_\_\_

Y podría Acompañarse con: ¿Qué marca no compraría en este momento?

El sabor de los cigarrillos Kent me gusta: -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5

### MUESTREO.

Proceso de aprender algo acerca de la población (Mercado) sobre la base de una muestra extraída de ella.

#### Por que se realiza:

- Las poblaciones que se investigan pueden ser infinitas o muy grandes; en tales casos el muestreo es el único procedimiento posible.
- El costo de censar una población finita es excesivamente alto y menos eficiente.

### DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{P * Q}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{P * Q}{N}}$$

N = Población

P = Probabilidad de Éxito

Q = Probabilidad de Fracaso

E = Margen de error

Z = Distribución Normal Estándar 1.96 para un intervalo de confianza del 95%

Formula Poblaciones Infinitas **MAYORES A 100.000**  $n = \frac{(P * Q)Z^2}{E^2}$

Ejemplo: Para un Estudio de Mercado en la ciudad de Ibagué, desea Calcular el tamaño de la muestra (**n**) para el numero de familias conociendo que existen 50.000 hogares (N).

Calcular el valor mínimo de **n** para garantizar que, a un nivel de confianza del 95%, el error en la estimación sea 0,05.

$$n = \frac{0,5 * 0,5}{\frac{0,05^2}{1,96^2} + \frac{0,5 * 0,5}{50.000}} \Rightarrow n = \frac{0,25}{\frac{0,0025}{3,8416} + \frac{0,25}{50.000}} \Rightarrow n = 381 \text{ hogares (tamaño de la muestra)}$$

Aunque no es conveniente generalizar, se puede decir que una empresa mediana o pequeña en un país como el nuestro puede fijarse como meta una muestra de 150 encuestados. Eso será suficiente para darle una idea de las tendencias de su mercado, rápidamente y a un costo bajo.

## ESTRATEGIAS DE MERCADEO



Toda actividad económica de producción, comercial o de servicios, sea grande o pequeña requieren "mercadear" sus productos o servicios. No hay excepción. No es posible que se tenga éxito en una actividad comercial sin establecer estrategias claras Mercadeo.

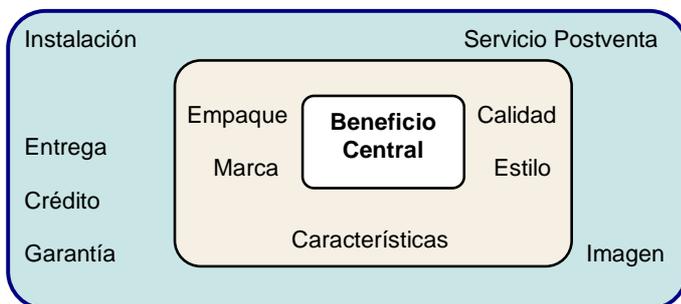
Naturalmente, no es lo mismo Coca Cola, Procter & Gamble, General Motors o Adidas, que una empresa que produce y vende productos lácteos, para consumo local, en un pequeño y alejado municipio. Pero en lo que todos debemos coincidir es que toda empresa debe tener presente diez verdades básicas:

1. El Mercado está cambiando constantemente.
2. La Gente olvida muy rápidamente.
3. La Competencia no está dormida.
4. El Mercadeo establece una posición para la empresa.
5. El Mercadeo es esencial para sobrevivir y crecer.
6. El Mercadeo le ayuda a mantener sus clientes.
7. El Mercadeo incrementa la motivación interna.
8. El Mercadeo da ventaja sobre la competencia dormida.
9. El Mercadeo permite a los negocios seguir operando.
10. Todo empresario invierte dinero que no quiere perder

**MERCADEO.** Proceso de actividades dirigidas a promover nuestra empresa desde el momento en que concebimos la Idea de Negocio hasta el momento de ofrecer nuestros productos al mercado, buscando la satisfacción de los clientes; envuelve desde ponerle el nombre a una empresa o producto, seleccionar el producto, la determinación del lugar donde se venderá el bien o servicio, el color, la forma, tamaño, el empaque, la localización de la empresa, la publicidad, las relaciones públicas, el tipo de canal de distribución, la presentación del punto de venta, valor agregado, servicios adicionales, y el seguimiento.

**MEZCLA DE MERCADEO.** Se refiere a las variables de decisión sobre las cuales toda Empresa tiene mayor control. Estas variables se construyen alrededor del conocimiento exhaustivo de las necesidades del consumidor. Estas cuatro variables son las siguientes y se las conoce como las cuatro P's: **Producto**; **Precio**; **Promoción** (Comunicación); y **Plaza** (Canales de Distribución). Esto unido con el **Servicio al Cliente**.

**PRODUCTO.** Es el medio a través del cual se pueden satisfacer las necesidades del consumidor, es el paquete total de beneficios que el consumidor recibe cuando compra Bienes o Servicios.



Los tres niveles del producto

Los tres niveles del producto

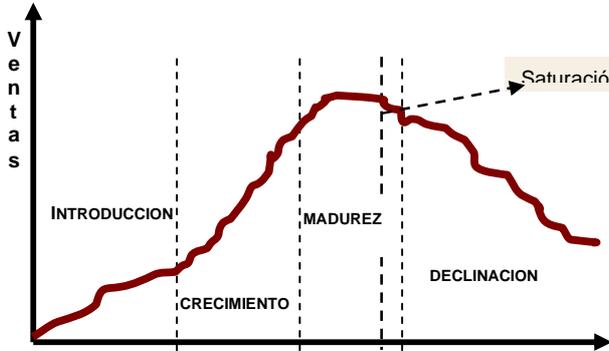
Un producto puede ser comercializado en tres niveles. El **producto básico** es el beneficio que el producto entrega a los clientes. Realmente son los beneficios lo que compran los clientes y no los productos, de manera que son los beneficios y no los productos los que deben ser comercializados. El agricultor no

compra fertilizante, sino cantidades adicionales de granos; El dueño de un Auto no compra gasolina, sino fuente de energía para movilarlo.

Las características físicas de un producto: la calidad, el estilo, las dimensiones, el envase, etc., representan al **producto tangible**. Este es el segundo nivel del producto que puede servir de base para construir la estrategia de mercadeo y hacerlo más competitivo en el mercado.

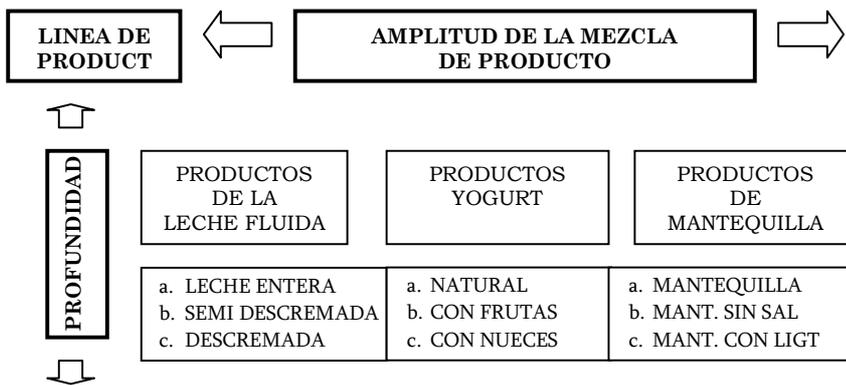
**El producto aumentado** constituye el tercer nivel, que agrega valor y diferenciación al producto, puede tomar la forma de mayores garantías, servicios para la instalación, acuerdos de devolución de la mercadería no vendida, entrega gratis, etc.

### Ciclo de Vida del Producto



ETAPAS DEL CICLO DE VIDA				
	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLIVE
Competencia	Poca	Imitaciones	Muchas	Desaparece
Ventas	Mínima	Crecimiento	Estables a nivel alto	Disminuyen
Beneficios	Perdidas	Crece hasta el máximo	Se reducen	En desaparición

### LÍNEA Y MEZCLA DE PRODUCTOS



La **amplitud** de una mezcla de productos hace referencia al número de líneas de productos que una empresa maneja (en la ilustración hay tres líneas de productos).

La **profundidad** de la línea de productos indica el número de variaciones de productos dentro de una línea de productos en particular (tres variaciones de productos dentro de cada línea en el ejemplo).

**La Diferenciación del Producto.** La estrategia de diferenciación consiste en resaltar aquellos atributos del producto, tangibles o intangibles, objetivos o subjetivos, que puedan contribuir a que el producto sea percibido diferente del de los competidores.

<b>DIFERENCIACIÓN A TRAVÉS DEL PRODUCTO</b> 1. Versiones 2. Calidad 3. Uniformidad 4. Duración 5. Estilo 6. Envase 7. Otros	<b>DIFERENCIACIÓN A TRAVÉS DEL SERVICIO</b> 1. Entrega 2. Instalación 3. Formación 4. Reparaciones 5. Garantías 6. Financiación 7. Otros	<b>DIFERENCIACIÓN A TRAVÉS DEL PERSONAL</b>
		<b>DIFERENCIACIÓN A TRAVÉS DE LA IMAGEN</b>
		<b>OTRAS FUENTES DE DIFERENCIACIÓN</b>

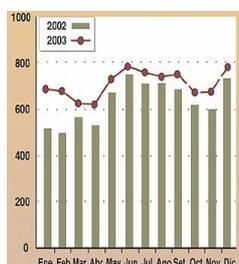
El producto es elemento esencial de donde parten las estrategias de mercadeo, y de acuerdo con el producto y con el segmento de mercado elegido se definirán las estrategias de precio, promoción y Distribución. Para nuestro Plan de Negocio, debemos revisar cuales son los beneficios que esperan nuestros clientes del producto, y que valor agregado les ofreceremos para diferenciarlo de la competencia, teniendo en cuenta los tres niveles del producto, la amplitud y profundidad y las estrategias de diferenciación.



**PRECIOS.** Es el valor, la cantidad de dinero que se cobra y que está dispuesto a pagar el cliente por un bien o servicio que satisfaga su necesidad, el cual permite una utilidad para la empresa. Determina el costo financiero total que el producto representa para el cliente incluida su distribución, descuentos, garantías, rebajas, etc. El precio es una expresión del valor del producto para los consumidores potenciales.

La tarea de establecer los precios es continua porque tiene lugar en un ambiente dinámico: los cambios en las estructuras de costos afectan la rentabilidad, nuevos competidores y nuevos productos alteran el equilibrio competitivo, los cambios en los gustos del consumidor y en los ingresos disponibles modifican los modelos establecidos de consumo. Siendo éste el caso, una organización no sólo debe evaluar continuamente sus precios, sino también los procesos y los métodos que utiliza para llegar a esos precios.

El principio que rige el determinar el precio es el cálculo de los costos fijos y variables, así como el monto de la utilidad esperada junto con el cálculo de la recuperación de la inversión; pero el factor que determinará el precio que estableceremos en esta propuesta estratégica es el de la competencia.



**Precio Promedio del Mercado.** Las empresas que fabrican productos similares dentro de una misma categoría deben cuidar de manera especial el Precio Promedio del Mercado (PPM), es decir, el promedio de precios que tienen los productos iguales o similares.

El cálculo del precio promedio debe hacerse sumando el precio al público de todos los productos iguales o similares de un mercado específico (cuidando que sean productos dirigidos al mismo segmento), eliminando el precio más alto y el más bajo y dividiendo entre el total de precios que se sumaron. El resultado es el PPM, que representa lo que el mercado está dispuesto a pagar por el producto.

### La estrategia del precio alto

Una primera estrategia de precio consiste en establecer un precio más alto que el precio promedio del mercado. Es recomendable cuando el producto que se está comercializando ofrece beneficios y atributos que los demás artículos de su categoría no tienen, pudiendo ser estos tangibles o intangibles.

Por ejemplo: la marca de ropa para caballero Hugo Boss ofrece a sus consumidores beneficios intangibles como lo es la marca, que es un símbolo de estatus y pertenencia; esto permite que se cobre un sobreprecio respecto a la competencia.

También existen productos que tienen beneficios tangibles como el envase, alguna innovación tecnológica, entre otros.

Lo verdaderamente importante en esta táctica es que el producto ofrezca al consumidor un beneficio real y diferenciable, sólo así se podrá cobrar un precio superior que productos y marcas semejantes en el mercado.

### La estrategia del precio bajo

La estrategia del precio bajo, es decir, un precio por abajo del promedio de la competencia, es un método que se debe manejar con sumo cuidado, ya que supone riesgos importantes.

La decisión de establecer un precio bajo de mercado para un producto se utiliza en alguno de los siguientes casos:

- Cuando se trata de un nuevo producto y se quiere obtener una penetración rápida.
- Cuando el producto está en peligro de desaparecer del mercado por una competencia muy agresiva.
- Como táctica para frenar el crecimiento de la competencia.

Cualquiera que sea el caso, la estrategia permitirá colocarse de manera rápida en el mercado, sin embargo, esto puede provocar problemas en el largo plazo, ya que al incrementarse el volumen del negocio, será necesario aumentar paulatinamente el precio para poder mantener finanzas sanas. Esto puede provocar que el consumidor se sienta engañado, lo que daría una mala imagen a la empresa y al producto.

Un ejemplo lo tenemos con la empresa de telefonía celular Ola, buscó competir por precio en un nicho que estaba ya ocupado por Corcel y Movistar; el resultado ya lo conocemos.

### La estrategia del precio promedio

Esta táctica es recomendable cuando el mercado al que pretendemos dirigirnos se encuentra muy pulverizado, es decir, tiene gran cantidad de competidores y un grupo de consumidores exigentes. A través de esta estrategia tendremos ventajas importantes, y la más sobresaliente consiste en que podemos incrementar o disminuir el precio de acuerdo con el comportamiento del mercado.

Este es un camino viable para mantener las condiciones de una competencia de mercado sana.

### Factores que afectan el Precio.

#### Factores internos:

- Objetivos de mercadeo
- Estrategia de la mezcla de mercadeo (posicionamiento)
- Estructura de costos
- Organización interna de precios
- Utilidad deseada

#### Factores externos

- Características del mercado y la demanda
- La demanda es elástica e inelástica
- Sensibilidad de los consumidores.
- Imagen (grado de diferenciación)
- Competencia, Distribuidores y Proveedores.
- Rotación esperada.
- Restricciones legales.

#### A demás se debe tener en cuenta:

- Condiciones de Crédito (Plazos)
- Porcentaje (%) de pago o cobro de Contado
- Monto de las cuotas
- Interés implícito
- Descuentos por pronto pago
- Descuentos por volúmenes

### PRECIO Vs. VOLUMEN DE VENTAS

PRECIO	DEMANDA	%	MERCADO POTENCIAL	Ventas Potenciales
< \$ 1.000	28.000	28	\$ 900 = 28% + 28% = <b>56%</b>	\$ 50.400.000
1.000 < P < \$ 1.200	28.000	28	\$ 1.100 = 28% + 20% = <b>48%</b>	\$ 52.800.000
1.200 < P < \$ 1.400	20.000	20	\$ 1.300 = 20% + 12% = <b>32%</b>	\$ 41.600.000
1.400 < P < \$ 1.600	12.000	12	\$ 1.500 = 12% + 5% = <b>17%</b>	\$ 25.500.000
1.600 < P < \$ 1.800	5.000	5	\$ 1.700 = 5% + 5% = <b>10%</b>	\$ 17.000.000
1.800 < P < \$ 2.000	5.000	5	\$ 1.900 = 5% + 2% = <b>7%</b>	\$ 13.300.000
> \$ 2.000	2.000	2	\$ 2.200 = 2% + 5% = <b>7%</b>	\$ 15.400.000
<b>TOTAL</b>	<b>100.000</b>	<b>100%</b>		

En la fijación de precios se debe tener en cuenta el volumen de ventas esperadas (Demanda), a diferentes niveles de precio estos se establecen con la realización de la Investigación de mercados, teniendo a diferentes precios un cierto número de demandantes, donde también analizaremos en que segmento maximizamos nuestros ingresos y Utilidades.

¿Cuál es la estrategia de Precios de los bienes o servicios de su Empresa?

**DISTRIBUCIÓN (PLAZA).** El objetivo de la estrategia de Distribución es escoger el o los intermediarios a través de los cuales el producto llegará a los consumidores, el emprendedor debe elegir el mejor canal de acuerdo con sus necesidades empresariales.

Un Canal de Distribución es un conjunto de unidades organizadas (tales como fabricantes, mayoristas y minoristas) que desempeñan todas las funciones necesarias para llevar un producto (bien o servicio) desde un vendedor a un consumidor.

### Funciones de los Canales:

- Información de mercado y de actores
- Promoción
- Contacto con Compradores
- Negociación
- Transportar Bienes
- Almacenar Bienes
- Obtener y dar Financiación
- Aceptación de Riesgos
- Ofrecer servicios al Cliente
- Adaptación de la Oferta: Producción, Selección, ensamblado, empaque.

### Mezcla Distribución Física

Transporte	35%
Inventario	30%
Almacenamiento	20%
Servicio al Cliente	5%
Otros	10%

**Canales directos:** cuando es la misma empresa la encargada de efectuar la comercialización y entrega de sus productos al cliente. Este tipo de canal de comercialización es adecuado para pequeñas y medianas empresas que se encuentran ubicadas y trabajan dentro de una ciudad que se puede abarcar con medios propios.



El establecer un canal directo de distribución implica muchas veces una gran inversión en locales, vendedores, capacitación, transportes, almacenamiento, etc.; es muy importante revisar si la empresa esta en condiciones de realizar dichas inversiones o si es mejor utilizar un canal indirecto de distribución.

También existen empresas especialmente las micro y las prestadoras de servicios que su canal de distribución siempre es Directo. Ejemplo: Restaurantes, Clínicas, Universidades, etc.



**Canales indirectos:** son apropiados para medianas y grandes empresas, que están en condiciones de producir bienes o servicios para un número grande de consumidores, distribuidos por mas de una ciudad o país, a los cuales estamos imposibilitados de llegar en forma directa con el personal de nuestra empresa.

Pueden existir 2 o más eslabones entre el fabricante y el detallista, constituidos por distribuidores, grupos de compra, agentes, importadores, etc. Igual se puede utilizar un Sistema de Concesión que se basa en el acuerdo entre la empresa matriz y el minorista, ocupándose este último de la comercialización de algún producto o de una gama de productos.

El punto de partida del canal de distribución es el **productor**. El punto final o de destino, es el **consumidor**. El conjunto de personas u organizaciones que están entre el productor y el consumidor son los **intermediarios**.

La existencia de un intermediario está justificada tan sólo en la medida en que realiza funciones de comercialización que otros no pueden o no quieren realizar, o cuando desempeña las funciones de mercadeo más eficientemente que el productor y/u otros intermediarios alternativos.

### Canales de Distribución.



### CRITERIOS PARA LA ELECCIÓN DE UN CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Factores más relevantes	Corto	Largo
<b>Naturaleza del producto</b>	Productos de marca Artículos fácilmente estropeables Artículos de precio elevado	Artículos a granel o sin marca Artículos que el consumidor compra en cantidades reducidas
<b>Naturaleza del mercado</b>	Mercado concentrado en un pequeño grupo de posibles clientes	Mercado atomizado en muchos clientes
<b>Situación financiera y prestigio de la empresa</b>	Empresa fabricante que goza de una posición sólida y un elevado prestigio	Empresa fabricante poco conocida o con dificultades económicas
<b>Competencia</b>	Mercados muy competitivos, que exigen ejercer una gran presión sobre el detallista y control de la exhibición del producto en el punto de venta	Mercados donde no es tan importante ejercer esa presión ni controlar al detallista
<b>Conveniencia económica</b>	Cuando el mayor costo de este canal lo compensa las mayores ventas	En el caso contrario

**¿Cuál es la estrategia de Distribución de los bienes o servicios de su Empresa?**

**PROMOCION (COMUNICACIÓN).** Es la forma como se va dar a conocer el Producto; la Comunicación e Información del producto. Cuyo objetivo es:

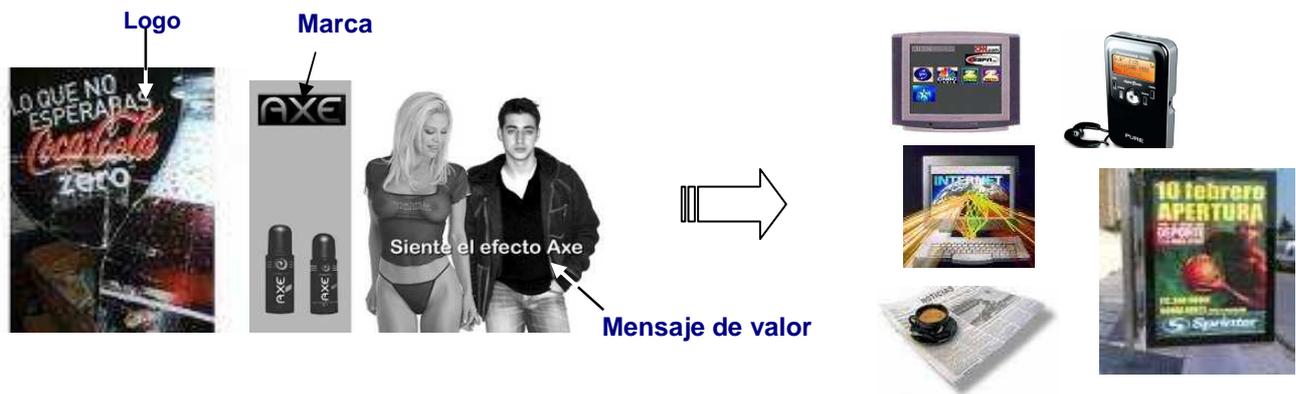
“Posicionar el Bien / servicio en la Mente del Consumidor”. Para Aumentar las Ventas influyendo en las diferentes motivaciones al comprar.

Las empresas deben comunicarse con sus clientes directamente, lo cual hacen a través de actividades promocionales y de publicidad



**Publicidad.** La publicidad es un componente de las diferentes actividades de mercadeo, específicamente de la promoción, que sirve para comunicar el mensaje de un patrocinador identificado a un público específico, mediante la utilización de medios que tienen un costo y que son impersonales y de largo alcance, como la televisión, la radio, los medios impresos y el internet entre otros, con la finalidad de lograr los objetivos fijados, especialmente el de generar cultura de compra y posicionamiento en la mente de nuestro publico objetivo del mensaje de valor.

Es necesario evaluar los efectos en la comunicación y las ventas antes durante y después de hacer la campaña de publicidad.



**Promoción de ventas.** Incentivos de corto plazo para motivar el impulso de las compras o ventas de un producto o servicio. Su objetivo es generar efecto inmediato sobre la compra y su costo de realización es menor que el de la publicidad.

La promoción suele realizarse a través de medios de comunicación o mediante el contacto directo entre el vendedor y el comprador potencia.

Ejemplos: menor precio, mayor cantidad, 2 x 1, producto complementario, rifas, sorteos, tarjetas de puntos, bonos, raspe y gane.



¿Cuál es la estrategia de Promoción de los bienes o servicios de su Empresa?

## PROYECCIONES DE VENTAS

Una de las etapas más críticas del inicio de un negocio es predeterminar el volumen de ventas, antes de abrir las puertas de la empresa.

Para aquel empresario que ya está operando el negocio la pregunta puede estar relacionada con ¿cuánto se puede ganar con una expansión o diversificación del mercado?

Pero para aquel que recién comienza el interrogante que se le plantea es ¿qué información estratégica me permite una proyección de ventas realista? Lamentablemente no hay una respuesta apropiada a esa pregunta. De lo contrario, si fuera fácil predecir, no cerrarían sus puertas muchas empresas.

Para obtener una proyección razonable, se pueden seguir algunos procedimientos básicos:

- Se puede realizar un estudio de la ubicación del negocio, analizando información sobre el tráfico de personas que transita por ese lugar, población de la zona y otros elementos importantes que hacen a una investigación de mercado
- Obtener información sobre las ventas de la competencia o negocios similares en otras zonas.
- Tomar en cuenta la experiencia propia si uno ya está operando en un negocio y ver el comportamiento y rendimiento en el pasado.
- Se puede informar a través de publicaciones especializadas, censos económicos, cámaras empresariales, etc.; para verificar el comportamiento del sector en el cual la empresa va a desarrollar su actividad.

No existen fórmulas específicas para llegar a la proyección de ventas, son técnicas de estimación aplicando criterios razonables para su medición. Este criterio no debe basarse en extremos optimistas o pesimistas. Lo importante es la "razonabilidad" de las cifras que se manejan.

Esta proyección de ventas sirve de base para el cálculo de la rentabilidad del negocio, tomando en cuenta los costos de los productos o servicios

## ACTIVE LEARNING QUESTIONNAIRE - ESTUDIO DE MERCADO

El objetivo del cuestionario es servir de instrumento para evaluar evidencias de conocimiento, relacionadas con el Estudio de Mercado del programa de formación en emprendimiento.

Escriba en forma clara y completa sus datos personales y demás información solicitada.

ALUMNO(S) _____	Fecha <input style="width: 100%;" type="text"/>	Valoración
_____	No de Orden <input style="width: 100%;" type="text"/>	
_____	Equipo _____	

1. En la siguiente sopa de letras encontrarán 12 términos relacionados con el Estudio de Mercados, se le(s) solicita su colaboración para encontrarlos.

Estudio de Mercado, Investigación, Segmentación, Producto, Precio, Promoción, Plaza, Bien, Servicio, Oferta, Demanda, Estrategias

Q	E	S	T	U	D	I	O	D	E	M	E	R
R	H	I	S	N	Y	U	J	A	B	N	I	C
F	A	P	R	O	D	U	C	T	O	K	N	A
A	G	A	C	I	R	Z	B	S	A	P	M	D
D	A	G	A	C	I	P	A	T	R	E	F	O
P	L	A	Z	A	B	R	M	R	A	P	A	B
H	O	L	A	T	U	O	B	A	Z	A	I	K
R	O	G	D	N	S	M	J	T	L	E	I	R
S	P	O	N	E	I	O	C	E	N	S	X	N
X	R	E	A	M	T	C	A	G	O	L	L	A
Q	E	T	M	G	O	I	C	I	V	R	E	S
B	C	I	E	E	M	O	A	A	N	I	R	Q
E	I	S	D	S	V	N	T	S	W	L	A	B
N	O	I	C	A	G	I	T	S	E	V	N	I

2. Según el modulo de Mercados complete las frases:

El \_\_\_\_\_, el precio, \_\_\_\_\_ y la plaza son \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

La segmentación del \_\_\_\_\_ hace parte de la \_\_\_\_\_ de mercados.

El ingreso, el sexo, \_\_\_\_\_ son variables de segmentación \_\_\_\_\_.

3. Responda las siguientes preguntas.

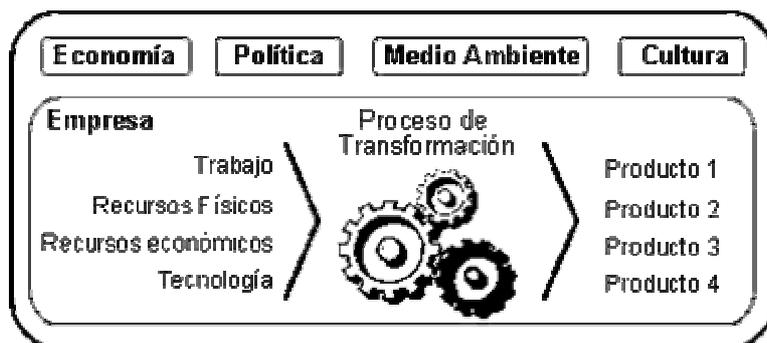
¿Qué son las Estrategias de Mercadeo?

¿Qué es la segmentación de mercados?

## ESTUDIO TECNICO

Dentro del estudio técnico se procura contestar las preguntas:

¿Cómo producir lo que el mercado demanda? ¿Cuál debe ser la combinación de factores productivos? ¿Dónde producir? ¿Que materias primas e insumos se requieren? ¿Qué equipos e instalaciones físicas se necesitan? ¿Cuánto y cuándo producir?



El estudio técnico de un proyecto es el que tiene mayor incidencia sobre la magnitud de los costos e inversiones que deberán efectuarse si se implementa el proyecto. Es una fase que busca diseñar, técnicamente, la utilización óptima de los recursos esenciales del proceso productivo: humanos, insumos, instalaciones, maquinaria, equipo y herramientas para obtener el producto deseado, sea este un bien o un servicio.

Al determinar la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del bien o servicio deseado, se derivarán las necesidades de equipos y maquinaria, la determinación de su disposición en planta y del estudio de los requerimientos de los operarios así como de su movilidad, podrán definirse las necesidades de espacio y obras físicas; el cálculo de los costos de operación, de mano de obra, insumos diversos, reparaciones, mantenimiento y otros, se obtendrá directamente del estudio del proceso productivo seleccionado.

El estudio técnico no se realiza en forma aislada del resto. El estudio de mercados definirá ciertas variables relativas a características del producto, demanda proyectada a través del tiempo, abastecimiento de materias primas y sistema de comercialización adecuado, entre otras, información que deberá tomarse en consideración al seleccionar el proceso productivo. El estudio legal podrá señalar ciertas restricciones a la localización del proyecto, que podrían de alguna manera condicionar el tipo de proceso productivo. El estudio financiero, podrá ser determinante en la selección del proceso, si en el se definiera la imposibilidad de obtener los recursos económicos suficientes para la adquisición de la tecnología más adecuada. De la misma manera en que otros estudios afectan a las decisiones del estudio técnico, éste condiciona a los otros estudios, principalmente al financiero y organizacional.

Para el desarrollo de este estudio es primordial iniciar con los resultados obtenidos del estudio de mercados, el conocimiento de las características de los futuros clientes, usos, cualidades, precios. El diseño del producto o servicio, tiene como finalidad identificar con claridad las materias primas e insumos que se necesitan, equipos para el proceso de producción y personal requerido.

### PARTES QUE CONFORMAN UN ESTUDIO TÉCNICO U OPERATIVO

- **Tamaño del Negocio.**
- **Localización.**
- **Descripción del proceso productivo.**
- **Infraestructura.**
- **Necesidades y Requerimientos:**  Tecnología o Maquinaria     Materia prima     Mano de obra
- **Costos de Producción.**

## DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO

El Tamaño de un Proyecto es la cantidad de bienes o servicios que la nueva empresa va a producir y vender en el mercado. Y lo determinamos con base en el Estudio de Mercado.

### Factores que determinan el tamaño de un proyecto

- Mercados.** Cantidad demandada, competencia, distribución geográfica del mercado.
- Tecnología**
- Disponibilidad de insumos.** Humanos, materiales, financieros
- Localización.** Distancia de las fuentes de abastecimiento, área de cobertura, costo de transporte, Infraestructura, servicios públicos
- Legales.**

### Situaciones básicas del tamaño que pueden identificarse respecto el mercado:

Cantidad demandada total > a la mayor unidad productora posible de instalar

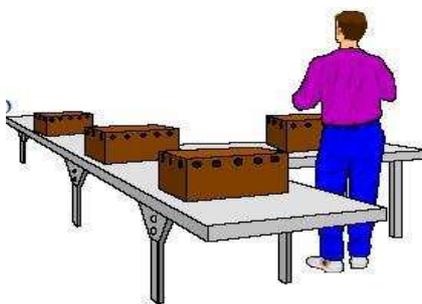
Cantidad demandada total < a la menor unidad productora posible de instalar

Cantidad demandada total = a la menor unidad productora posible de instalar

$$\text{Tamaño del Proyecto (T.P)} = \text{Demandantes Potenciales} \times \text{Cantidades} \times \text{Tiempo}$$

## DESCRIPCION DEL PROCESO PRODUCTIVO

Se define como la forma en que una serie de insumos se transforman en productos mediante la participación de una determinada tecnología (combinación de mano de obra, maquinaria, métodos y procedimientos de operación, etc.).



Los distintos tipos de procesos productivos pueden clasificarse en función de su flujo productivo o del tipo de producto. Los factores que influyen en la elección del proceso son los siguientes: la naturaleza del producto, la disponibilidad y costos en los insumos principales y secundarios, la disponibilidad y costos de factores productivos, la capacidad tecnológica de la empresa, el medio donde se establecerá, la flexibilidad del proceso en cuanto su adaptación a nuevas tecnologías y posibilidades de expansión de la capacidad productiva, las economías externas, los factores institucionales y las disposiciones reglamentarias sobre conservación de recursos, prevención de la contaminación ambiental entre otros.

### ¿Qué es producción?

Es la transformación de insumos por medio de procesos físicos y/o químicos que agregan valor a los productos, bajo especificaciones y cantidades preestablecidas de acuerdo a un programa predeterminado, al menor costo posible con la óptima utilización de los recursos, satisfaciendo las necesidades del consumidor y alcanzando los objetivos de rendimiento y competitividad regional de la *empresa*.

*Producir lo que se vende para proporcionar un producto o servicio a la empresa en términos rentables y competitivos a nivel regional y mundial.*

**“El proceso productivo y la tecnología que se seleccionen influirán directamente sobre la cuantía de las inversiones, costos e ingresos del proyecto.”**

El **proceso de producción** se establece siguiendo el procedimiento que a continuación se describe:

1. Determinar todas las actividades requeridas para producir un bien o prestar un servicio.
2. Organizar las actividades de manera secuencial.
3. Establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo cada actividad.
4. Llevar la información anterior a un diagrama de proceso.

**La selección del proceso de producción está íntimamente relacionada con la selección de la tecnología de producción.**

Existen dos tipos básicos en sistemas de producción: El sistema de producción intermitente y el sistema de producción continuo.

**La producción intermitente** esta organizada en función de unidades de servicio, en donde se realizan trabajos a una o varias etapas de proceso productivo, se utiliza en trabajos de pequeños lotes y a base de pedidos.

**La producción continua** es típica de las industrias organizadas en líneas de montaje, que producen bienes altamente estandarizados. Se caracteriza por la continuidad y balance rígido del proceso productivo.

**Por proyecto** (corresponde a un producto complejo de carácter único que, con tareas bien definidas en términos de recursos y plazos, por lo regular da origen a un estudio de factibilidad completo).

#### TIPOS DE PROCESO DE PRODUCCION

CARACTERISTICAS	PROYECTO (PRODUCTO UNICO)	CONTINUO (EN LINEA O SERIE)	INTERMITENTE (LOTE O PROCESO)
DEMANDA DEL MERCADO	- Un producto - Un modelo	- Muchos productos - Pocos modelos	- Muchos modelos - Pocos productos
NIVEL DE CALIDAD	Alta	Media - Alta	Media
COSTO UNITARIO	Muy alto	Baja	Medio
PRECIO	Muy alto	Bajo	Medio
MANO DE OBRA	Muy especial	Baja especialización	Media
MAQUINARIA	Muy especial	Media especialización	Media

#### Diagrama de Flujo del proceso

El diagrama de flujo de proceso de la operación, permite observar grafica y globalmente las etapas que conforman el proceso de producción o prestación del servicio y analizar sistemáticamente las operaciones para planear o mejorar el orden de la distribución.

Es el orden y combinación de las diferentes actividades de producción, permitiendo observar las dificultades presentadas en el mismo.

-  **Operación:** Cuando se transforma un objeto, se recibe o da información o se planea.
-  **Transporte:** Cuando un objeto es trasladado de un lugar a otro fuera de la empresa.
-  **Espera:** Cuando se requiere la ejecución de una actividad anterior. O que debe esperar ser realizada.
-  **Inspección:** Cuando el objeto es examinado para verificar si cumple con los estándares previamente establecidos en la elaboración de un bien o prestación de un servicio.
-  **Almacenamiento:** El producto es guardado y será trasladado con previa autorización.

### Ejemplo.

CRITALCAR									
PROCESO DE REPARACION DE UN VENCIMIENTO EN LOS VIDRIOS DE UN VEHICULO									
Departamento: _____					Fecha _____				
Elaborado Por: _____					Actual ___ Propuesto ___				
PASO	DESCRIPCION						TIEMPO MIN.	DISTANCIA MTS	PERSONAL
1	Diagnostico del daño			●			2	0	1
2	Preparación de equipo		●				3	8	1
3	Secado y Calor a la fisura	●					5	0	1
4	Inyección de Resina	●					10	0	2
5	Proceso de Fotocurado	●					10	0	1
6	Raspado de sobrantes	●					2	0	1
7	Pago e instrucciones	●					3	0	1
<b>TOTALES</b>		<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>35</b>	<b>8</b>	<b>3</b>

### NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

Hace relación a las materias primas e insumos requeridos en el proceso de producción de su producto por cada unidad de producto y por período de producción; Tecnología requerida: descripción de equipos y máquinas; capacidad instalada requerida; mantenimiento necesario; Situación tecnológica de la empresa: necesidades técnicas y tecnológicas; Mano de obra operativa especializada requerida. Cuantificación del PRESUPUESTO requerido para el cubrimiento de las necesidades y requerimientos.

### ☑ Materia Prima, Insumos y Materiales



Se refiere a los elementos, partes o sustancias de las que esta compuesto el producto de la empresa o a los insumos necesarios para prestar un servicio.

¿Cuáles materias primas necesitará y cuál su disponibilidad al largo del año? Averigüe tipo, calidad y cantidad de materia prima necesaria. Averigüe la relación insumo-producción (coeficiente de conversión). Ej.: 1 Kg. de queso fresco demanda 10 litros de leche. Determine el suyo de acuerdo con el metro cuadrado, kilo, piezas, etc., que producirá por mes. Además, indique si el material estará disponible todo el año. En el caso de un comercio detalle las 20 mercancías principales (las que se venderán más).

El abastecimiento suficiente en cantidad y calidad de materias primas es un aspecto vital en el desarrollo del proyecto, es importante elaborar una lista de las materias primas e insumos que intervienen el proceso productivo, con los nombres de los proveedores más cercanos.

### ☑ Tecnología y Equipo

La tecnología o maquinaria constituyen buena parte de los Activos Fijos de la nueva empresa y tienen que solamente con el área de **Producción o Prestación del Servicio**, o sea que tienen que guardar pertinencia con estas; hay ciertas restricciones entre el valor de la inversión y la maquinaria óptima para operar, de esta última al máximo debe cumplir las especificaciones en tecnología que permita fabricar productos o prestar servicios de calidad ya que sin esta condición la empresa rápidamente saldría del mercado, se recomienda listar las máquinas que intervienen el proceso productivo, los muebles y seres y aún los vehículos que están involucrados en el normal funcionamiento de la empresa, identificando en nombre del proveedor y su precio de adquisición.



Es importante determinar la tecnología (Activos Fijos) disponible para elaborar el producto o prestar el servicio, por que a través de ello es posible:

- ▶ Asegurar que se utilizara un nivel de tecnología apropiado al tipo de empresa y a la localización donde se piensa desarrollar.
- ▶ Tener en mente todas las alternativas de tecnología, para considerarlas en la selección.

Cuando se elige tecnología, es necesario tomar en cuenta aspectos tales como:

- ▶ Facilidad para adquirir la tecnología
- ▶ Condiciones especiales para hacer uso de ella (pago de patentes, acuerdos, licencias, etc.)
- ▶ Aspectos técnicos especiales de la tecnología (capacitación, instalaciones, etc.)

El proceso productivo permite determinar las actividades a realizar, el equipo, herramientas e instalaciones requeridas para llevar a cabo la elaboración de productos y/o la prestación de servicios de la empresa. Para esto se requiere:

- a. Descomponer el proceso en actividades específicas
- b. Elaborar una lista de toda la maquinaria y el equipo requerido para cada actividad
- c. Elaborar una lista de todas las herramientas requeridas para cada actividad
- d. Calcular la materia prima requerida en el proceso
- e. Determinar el espacio necesario para llevar a cabo cada actividad
- f. Establecer cualquier requerimiento especial de instalaciones o facilidades para llevar a cabo cada actividad.

Además es necesario contemplar un programa de mantenimiento del equipo a fin de garantizar un adecuado funcionamiento del mismo.

**El Talento Humano (Mano de Obra).**

Hay que cerciorarse que se cuenta no sólo con el suficiente personal, sino también con el apropiado para cada uno de los cargos especialmente del área de producción, por lo general se elabora una lista de los colaboradores que tienen que ver con el área de Producción o Prestación del Servicio, operarios, operarios, auxiliares, supervisores, jefes por áreas especificando su actividad principal.



**Distribución de Planta**

Identificar y establecer todas las áreas de la empresa, para distribuir y asignarles el espacio físico a cada una, gerencia, producción, mercadeo y ventas, presupuestos, contabilidad, recursos humanos, baños, cafetería, zonas comunes y de descanso, bodegas y todas las que necesite la empresa. De igual manera si se necesita adecuaciones y reparaciones de las mismas.

Se debe cuantificar cada una de las áreas en metros cuadrados (m<sup>2</sup>) para determinar el espacio físico total que necesita o que va a ocupar la nueva empresa.

**Plano.** Debe elaborarse el plano correspondiente a la distribución de planta hecha.

## LOCALIZACION

Analicemos un método de localización, llamado:

### Método cualitativo por puntos

Este Método consiste en definir los principales Factores determinantes de una Localización, para asignarles Valores ponderados de peso relativo, de acuerdo con la Importancia que se les atribuye. El peso relativo, sobre la base de una suma igual a uno, depende fuertemente del criterio y experiencia del Evaluador.

Al comprar dos o más Localizaciones opcionales, se procede a asignar una Calificación a cada Factor en una Localización de acuerdo a una escala predeterminada como por ejemplo de cero a diez.

La suma de las calificaciones ponderadas permitirá seleccionar la Localización que acumule el mayor puntaje.

### PASOS:

2. **Definir** Alternativas de Localización:

Zona **A**  
Zona **B**  
Zona **C**

1. **Definir** factores de localización:

Materia prima Disponible  
Cercanía al mercado  
Costo Insumos  
Clima  
Mano de Obra disponible

3. Ponderación de los Factores:

Materia prima Disponible	0.35
Cercanía al mercado	0.10
Costo Insumos	0.25
Clima	0.10
Mano de Obra disponible	0.20

4. Análisis de cada **Factor** Vs cada **Alternativa**:

Materia Prima Disponible	{	Zona A
		Zona B
		Zona C
Cercanía al Mercado	{	Zona A
		Zona B
		Zona C
Mano de Obra disponible	{	Zona A
		Zona B
		Zona C

5. Calificación y toma de decisión:

Después del análisis anterior se procede a dar una calificación (1 a 10) a cada factor de acuerdo con la alternativa de localización.

Para una decisión entre tres Lugares el modelo se aplica como indica el siguiente cuadro:

Factor	Peso	Zona A		Zona B		Zona C	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
MP disponible	0.35	5	1.75	5	1.75	4	1.40
Cercanía Mercado	0.10	8	0.80	3	0.30	3	0.30
Costo insumos	0.25	7	1.75	8	2.00	7	1.75
Clima	0.10	2	0.20	4	0.40	7	0.70
MÓ disponible	0.20	5	1.00	6	1.60	6	1.20
<b>TOTALES</b>	1.00		5.50		6.05		5.35

## ACTIVE LEARNING QUESTIONNAIRE - ESTUDIO TECNICO

El objetivo del cuestionario es servir de instrumento para evaluar evidencias de conocimiento, relacionadas con el Estudio Técnico del programa de formación en emprendimiento.

Escriba en forma clara y completa sus datos personales y demás información solicitada.

ALUMNO(S) _____ _____ _____ _____	Fecha <input style="width: 100%;" type="text"/>	Valoración <input style="width: 100%; height: 50px;" type="text"/>	
	No de Orden <input style="width: 100%;" type="text"/>		
	Equipo _____		

1. En la siguiente sopa de letras encontrarán 10 términos relacionados con El Estudio Técnico del Plan de Negocio, se les solicita su colaboración para encontrarlos.

Proceso, Productivo, Intermitente, Continuo, Maquinaria, Flujograma, Insumos, Mano De Obra, Planta, Producción.

P	R	O	D	U	C	T	I	V	O	K	I	O	O	I
R	C	O	N	T	I	N	U	O	R	A	B	E	C	N
O	E	D	N	E	R	P	M	E	O	D	N	E	F	S
C	F	P	L	N	I	O	C	E	A	E	T	E	A	U
E	C	P	K	G	W	M	N	T	I	N	R	P	V	M
S	A	G	T	M	V	X	O	M	E	L	R	O	A	O
O	U	P	W	S	M	A	I	T	E	E	N	M	B	S
O	F	P	A	I	L	D	I	N	N	V	A	T	H	A
P	L	A	N	T	A	M	A	R	G	O	J	U	L	F
E	M	P	L	E	R	H	I	V	I	F	X	O	M	M
R	X	A	R	E	S	C	N	C	A	Y	U	M	A	I
P	U	P	T	U	E	M	S	E	S	J	A	L	A	L
M	M	N	L	P	R	O	D	U	C	C	I	O	N	C
E	I	R	O	C	A	I	R	A	N	I	U	Q	A	M

2. Responda las siguientes preguntas:

¿Qué es El Estudio Técnico?

¿Qué Partes conforman el Estudio Técnico?

¿Que es Producción?

3. De acuerdo con la presentación responda las siguientes Frases.

Los tres tipos de Proceso de \_\_\_\_\_ son \_\_\_\_\_, Continuo y \_\_\_\_\_.

El diagrama de flujo del \_\_\_\_\_ permite observar gráficamente el \_\_\_\_\_ de Producción.

El Estudio \_\_\_\_\_ es el segundo Estudio del Plan de \_\_\_\_\_.

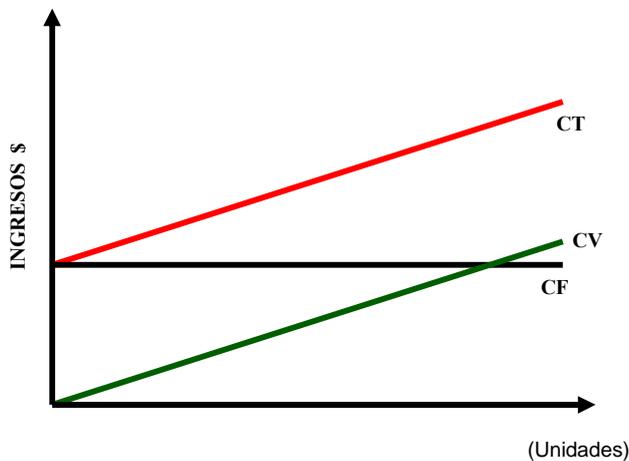
## LOS COSTOS Y GASTOS

**Costo:** es todo desembolso y/o causación, salida de efectivo que se necesita en la elaboración de un bien o prestación de un servicio; reporta un beneficio futuro y se puede convertir en un inventario. (Se Capitaliza).

**Gasto:** todas las erogaciones que no se relacionan directa ni indirectamente con la producción. Desembolsos hechos por administración y ventas, tanto fijos como variables y no se capitalizan.

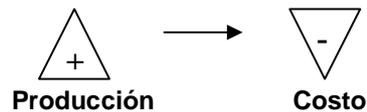
$$\text{Costos} + \text{Gastos} = \text{Costo Total (CT)}$$

**COSTO TOTAL** se puede dividir en Costos Fijos y Costos Variables.



**Costos Fijos (CF):** Son aquellos que no varían haya o no producción, son constantes independientemente del volumen de producción o actividad.

Ej.: Arriendos, Impuestos, Depreciación, Sueldo de los empleados, Mantenimiento.



**Costos Variables (CV):** Son aquellos que varían proporcionalmente con el volumen de producción o actividad.

Ej.: Materias Primas, Energía, Mercancía, Fletes, Comisiones de Venta.



		EMPRESAS DE
Costos	Fijos	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Producción</u></li> <li><u>Servicios</u></li> <li>Comercio (No tienen Costos Fijos)</li> </ul>
	Variables	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Producción</u></li> <li><u>Servicios</u></li> <li><u>Comercio</u></li> </ul>
Gastos	Fijos	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Producción</u></li> <li><u>Servicios</u></li> <li><u>Comercio</u></li> </ul>

**PUNTO DE EQUILIBRIO (P.E.):** Es el punto en el cual a cierto volumen de Producción y Ventas la empresa No genera Perdidas Ni Utilidades en dinero. Es importante para establecer las situaciones reales de la empresa o de los productos.

$$P.E. = E(Q) = \frac{C. F.}{PVu - CVu}$$

$$E(\$) = \frac{C. F.}{1 - (CV / VT)}$$

**Ejemplo:** Se producen 1.000 Unidades de un Producto X, cuyos costos fijos son de \$ 2.000.000, costos variables de \$ 3.500.000 y su precio de venta unitario es de \$ 7.000. Hallar el Punto de Equilibrio en Unidades y Pesos.

Items		Unitario
Producción (Unidades)	1.000	1.000
Precio de Venta Unitario	\$ 7.000	\$ 7.000
<b>Ventas Totales</b>	<b>\$ 7.000.000</b>	
Costos Fijos	\$ 2.000.000	\$ 2.000
Costos Variables	\$ 3.500.000	\$ 3.500
<b>Costos Totales</b>	<b>\$ 5.500.000</b>	<b>\$ 5.500</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>571</b>	
<b>P.E. en Pesos</b>	<b>\$ 4.000.000</b>	
Costos Variables P.E.	\$ 2.000.000	
Costos Totales P.E.	\$ 4.000.000	

### Clasificación de los Costos según el área donde se consume:

➔ **COSTOS DE PRODUCCIÓN:** son los costos que se generan en el proceso de transformar la materia prima en productos terminados: se clasifican en **Material Directo, Mano de Obra Directa y CIF** (costos indirectos de fabricación).

#### ELEMENTOS DEL COSTO

En el estudio de la contabilidad de costos, los recursos consumidos para fabricar el bien o prestar el servicio suelen clasificarse en grandes agrupaciones, las cuales se detallarán a continuación:



#### MATERIAL DIRECTO –MD-:

Llamado tradicionalmente primer elemento del costo, debido a que la contabilidad de costos en sus comienzos se desarrolló para empresas manufactureras donde el consumo de material era el costo más importante. Algunas de las características que permiten determinar cuando un costo puede clasificarse como material directo son:

- Se identifican directamente con el producto
- Son de cuantía significativa
- Integran físicamente el producto
- Son de fácil medición y cuantificación

**MANO DE OBRA DIRECTA –MOD-:** Tradicionalmente denominado segundo elemento del costo, aunque para las empresas de servicios puede convertirse en el elemento más representativo. Está conformado por los salarios, prestaciones sociales y demás conceptos derivados de la relación laboral de los empleados vinculados directamente con la producción.

**COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN O DEL SERVICIO –CIF–:** Los costos indirectos son aquellos que no tienen una relación directa con el producto o servicio prestado, pero que son consumidos en la producción, algunos de los costos indirectos más representativos son:

- Material Indirecto - MI
- Mano de Obra Indirecta - MOI
- Energía
- Acueducto
- Arrendamientos
- Seguros
- Mantenimientos

- ⇒ **COSTOS DE DISTRIBUCIÓN:** son los que se generan por llevar el producto o servicio hasta el consumidor final.
- ⇒ **COSTOS DE ADMINISTRACIÓN:** son los generados en las áreas administrativas de la empresa. Se denominan Gastos.
- ⇒ **COSTOS DE FINANCIAMIENTO:** son los que se generan por el uso de recursos de capital.

## TALLER COSTOS.

La empresa Lácteos de la Abuelita, produce y vende Queso de 1 libra. Semanalmente produce y vende 200 libras a un precio de venta de \$ 5.000 libra. Utilizando los siguientes recursos:

400 litros de leche a un precio de compra de \$ 550 litro.

4 libras de sal a \$ 400 libra

Cultivo lactino 250 grs. a \$ 10.000 la libra

Cada libra es empacada en una bolsa que tiene un valor de \$ 100.

El costo del agua se estima en 50% del valor del recibo del servicio que usualmente es de \$ 40000, el otro 50% es un gasto administrativo.

Al final de un día de producción una persona realiza el aseo del sitio de producción a la cual se le paga \$ 10000 por dos horas de trabajo que dura haciendo la actividad.

La propietaria del negocio realiza todas las actividades de administración y venta de los productos, y tiene un salario fijo de \$ 600.000 mensuales.

La parte producción del queso es realizada por una señora a la cual se le paga \$ 120.000 fijos semanales.

Semanalmente se pagan unos fletes de transporte para distribuir el producto por valor de \$ 20.000

Hallar:

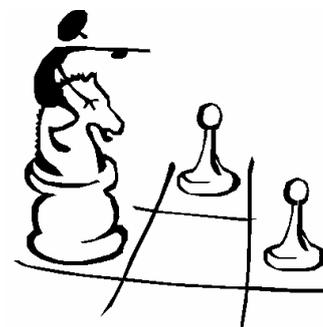
- ¿Cual es valor de los costos variables?
- ¿Cual es el valor de los costos fijos?
- ¿Cual es el valor del punto de equilibrio en Unidades?

- ¿Cual es valor de los costos de Producción?
- ¿Cual es el valor de los costos de Administración y Venta?

## ESTUDIO ADMINISTRATIVO / ORGANIZACIONAL

Se hace una investigación y análisis detallado de los siguientes aspectos:

- ⇒ **Aspectos Legales.** De constitución, establecer el Régimen Jurídico y sus Instancias Legales.
- ⇒ **Aspectos Organizacionales.** Organigrama, cargos y funciones, número de empleados, perfil y selección de cargos, tipo de remuneración y contratación, los requerimientos de apoyo para el área administrativa como computadores, escritorios, papelería, etc., y los gastos del área administrativa.



**Una Estructura Organizacional**, para que la empresa funcione organizada y eficientemente, debe contar con una estructura de poder y responsabilidad, de cada uno de los colaboradores (recurso humano) de la empresa.

**Recurso Humano**, establecer la planta de personal de toda la empresa, estableciendo el Perfil Ocupacional, las funciones, el tipo de contratación, la clase de remuneración y la forma de selección para cada cargo.

**Requerimientos de Activos Fijos**, como equipo de cómputo, muebles y enseres, equipo de oficina, vehículos, necesarios para el adecuado desarrollo de las actividades del área de administración y ventas. Igualmente **Otros Gastos Administrativos**, como: papelería, aseo, cafetería, servicios públicos, arrendamientos, servicios de vigilancia, etc.

**Gastos Administrativos**, de constitución legal, de personal, de requerimientos de activos fijos, otros gastos administrativos.

Todas las empresas, grandes o pequeñas, necesitan definir alguna forma de ordenamiento interno. Es necesario distribuir las tareas y responsabilidades entre los propietarios y empleados de la empresa.

En general las áreas principales de la empresa son: Producción, Mercadeo y Ventas, Administración y Finanzas.

En los micros o pequeños emprendimientos es común que el propietario esté a cargo de todas las áreas desempeñando todas las funciones. Se encarga de producir, vender, cobrar, realizar la administración y manejar las finanzas.

Una de las mayores dificultades que tienen los microemprendedores en cuanto a su organización interna es la implementación de un sistema de gestión. Como tienen que encargarse de todas o la mayoría de las tareas, deben conocer cada aspecto y hacer las cosas con la mayor eficiencia posible. Pero tropiezan muchas veces con la falta de capacitación y entrenamiento, que son factores claves para su negocio.

En la planeación deben ser contemplados los aspectos administrativos y legales porque los legales principalmente se ejecutan en las etapas iniciales de la Empresa asegurando su funcionamiento.

Es de vital importancia señalar que las actividades deben ser programadas, coordinadas y controladas hasta alcanzar los objetivos propuestos y que la estructura administrativa no debe ser una camisa de fuerza sino flexible a la dinámica de los cambios de la propia empresa, para esto debe realizarse un organigrama general para mostrar cómo quedarán los puestos y jerarquías dentro de ésta sin que ello implique aclararnos nuevamente una camisa de fuerza.

## ASPECTOS LEGALES

Especifique el Tipo de sociedad que conformaría, cual es su estado legal actual; Legislación vigente (normas urbana, ambiental, laboral y protección social, registros, tributaria, protección intelectual y ambiental) que regule la actividad económica, la comercialización de los Productos ó Servicios, Normas o Políticas de distribución de utilidades.

El Plan de Negocio o proyecto debe formalizarse con la constitución de una Empresa que puede ser una Persona Natural o Jurídica, de acuerdo con la legislación colombiana existen diferentes figuras de constitución para las nuevas empresas.

### Recordemos algunos conceptos.

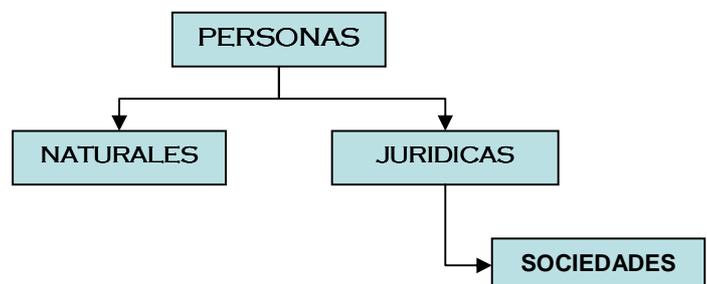
**EMPRESA.** Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio (C.Co., Art. 25). La ley del comercio aplica el concepto de empresa a toda actividad industrial, comercial, a los servicios, relacionados con los llamados actos mercantiles.

La palabra empresa va mucho más allá de definirse como organización, esta está relacionada, en principio, con “emprender”, con ser “emprendedor”. Entenderemos esto mejor si imaginamos cosas como “soñar una empresa” o “embarcarse en una empresa”, o “estar destinado para una gran empresa”. Hay que dejar bien en claro que el objetivo primordial de la “empresa” no es la obtención de una elevada rentabilidad, dicha rentabilidad es más bien una consecuencia de su actividad, mas no su fin último.

**Empresario:** Toda persona, natural o jurídica que desarrolla la empresa, es decir, la actividad económica.

**Clasificación de las Empresas según su Constitución Legal (Régimen Jurídico).** Las Empresas pueden ser constituidas como Personas Naturales o Personas Jurídicas.

Dentro de las personas jurídicas encontramos las Sociedades y la Empresa Unipersonal



**Personas Naturales:** “Son personas todos los individuos de la especie humana, cualquiera que sea su edad, sexo, estirpe o condición (C. Civil., Art. 74)”.

**Personas Jurídicas:** Persona ficticia capaz de contratar obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente. C. Civil., Art. 633).

**Clasificación de las Empresas según su tamaño (Ley 590 de 2000 y 905 de 2004).** Toda unidad de Explotación Económica, realizada por una persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios; rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Gran Empresa
No más de 10 trabajadores.	Planta de personal entre 11 y 50 trabajadores.	Planta de personal entre 51 y 200 trabajadores.	Todas aquellas que superen los parámetros anteriores.
Activos Totales; inferiores a 500 SMLMV. Excluida la vivienda.	Activos Totales; entre 501 y 5.000 SMLMV.	Activos Totales; entre 5.001 y 30.000 SMLMV.	

### Características de las Sociedades Comerciales.

TIPOS DE SOCIEDADES					
Tipo Social	Sociedad Colectiva	Sociedad en Comandita Simple	Sociedad en Comandita por Acciones	Sociedad Anónima	Sociedad de Responsabilidad Limitada
<b>Tipo de socios</b>	Socios	Dos categorías de socios: a) <b>Colectivos o gestores:</b> administran la sociedad. b) <b>Comanditarios:</b> no intervienen en la administración de la misma.	Dos categorías de socios: a) <b>Colectivos o gestores:</b> administran la sociedad. b) <b>comanditarios:</b> no intervienen en la administración de la misma.	Accionistas	Socios
<b>Capital Social</b>	- El capital se divide en partes de interés cuyo valor puede ser desigual.	- El capital se divide en cuotas de igual Valor que confieren un voto a cada una.	- Se integra con los aportes de capital de los socios comanditarios y de los colectivos (si estos aportes existen).	- El capital se divide en acciones de igual valor.	- El capital se divide en cuotas de igual valor.
<b>Número de Socios o Accionistas</b>	Mínimo 2 y no hay límite	Mínimo un socio gestor y 1 comanditario; máximo 25 socios comanditarios.	Mínimo un socio gestor y 5 comanditarios, y no hay límite máximo.	Mínimo 5 accionistas y no hay límite máximo.	Mínimo 2 socios y máximo 25.
<b>Responsabilidad de los Socios</b>	Solidaria e Ilimitada	Solidaria e Ilimitada de los socios gestores.	Hasta el monto de sus aportes, la de los socios comanditarios.	Hasta el monto de sus aportes.	Hasta el monto de sus aportes.
<b>Órganos Sociales</b>	Junta de socios Representante Legal	Junta de socios Representante Legal	Asamblea de asociados Representante Legal	Asamblea general de accionistas. Junta de Socios Representante Legal	Asamblea de asociados Representante Legal
<b>Razón Social "NOMBRE"</b>	Nombres y/o Apellidos + & Compañía - Hermanos - e Hijos	Nombres y/o Apellidos + & CIA + S en C	Nombres y/o Apellidos + & CIA + S.C.A.	Cualquier Nombre + S.A	Cualquier Nombre + Ltda.

## PASOS PARA CONSTITUIR UNA EMPRESA:

Como hemos visto para crear y constituir legalmente una empresa lo podemos hacer de dos formas, como personas naturales o como personas jurídicas (Sociedades Comerciales o Empresa Unipersonal).

### Persona Natural:



**Verificar** Sigla y Nombre del Establecimiento de Comercio.

**Consultar** Actividad Económica – Código CIU (código internacional industrial uniforme)

**Inscripción RUT** (Registro Único Tributario) – ante la DIAN.

**Diligenciar** Formularios de Matricula Mercantil.

**Diligenciar** Formulario de Registro con Otras Entidades. (DIAN, Alcaldía)

**Pago derechos** de Matricula y Registro de Establecimiento de Comercio.

### Persona Jurídica:



**Verificar** Sigla y Nombre del Establecimiento de Comercio.

**Consultar** Actividad Económica – Código CIU (código internacional industrial uniforme)

**Inscripción RUT** (Registro Único Tributario) – ante la DIAN.

**Elaborar Documento** de Constitución de la Sociedad (Minuta de Constitución). Que puede ser:

- Documento Privado:** Si los activos son inferiores a 500 salarios mínimos mensuales o tenga menos de 10 trabajadores.
- Escritura Publica:** Si los activos son superiores a 500 salarios mínimos mensuales o tenga mas de 10 trabajadores.

**Diligenciar** Formularios de Matricula Mercantil.

**Diligenciar** Formulario de Registro con Otras Entidades. (DIAN, Alcaldía)

**Pago derechos** de Matricula y Registro de Establecimiento de Comercio.

### Con estos sencillos pasos el empresario obtiene:

- Inscripción en el Registro Mercantil y pago del impuesto de registro.
- Certificado del RUT por primera vez sin necesidad de desplazarse a la DIAN.
- Asignación del NIT e inscripción en el RIT.
- Notificación de la apertura del establecimiento a Planeación Distrital, con lo cual se informa a Bomberos, Alcaldía, Cortolima y Secretaría de Salud.
- Certificado de matrícula, existencia y representación legal.
- Registro de Libros del comerciante.

“Por lo general los pequeños negocios son establecimientos de comercio, los cuales pertenecen a una persona Natural, que casi siempre pertenece al régimen simplificado”.

## ¿Qué obligaciones deben cumplir los responsables del Régimen Simplificado?

1. Inscribirse en el registro único tributario RUT como responsables del régimen simplificado.
2. Entregar copia de certificado del RUT en que conste su inscripción en el régimen simplificado, en la primera venta o prestación de servicios que realice a adquirentes no pertenecientes al régimen simplificado que así lo exijan.
3. Exhibir en lugar visible al público el documento en que conste su inscripción en el RUT, como perteneciente al régimen simplificado.
4. Llevar el libro fiscal de registro de operaciones diarias.

**Otros Permisos.** Dentro de los que se encuentran:

**Registró ante el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos -INVIMA-.** Según el artículo 41 del Decreto 3075 de 1997 “todo alimento que se expendan directamente al consumidor como: alimentos, medicamentos, productos de aseo o cosméticos, bajo marca de fábrica y con nombres determinados, deberá obtener el **Registro Sanitario** expedido ante el INVIMA”. [www.invima.gov.co](http://www.invima.gov.co)

**Código de Barras:** Con la obtención de este requisito el empresario facilita la identificación del producto en el mercado nacional e internacional. Algunos compradores de grandes volúmenes como por ejemplo los supermercados exigen a sus proveedores el código de barras, argumentando que este proporciona un lenguaje común de comunicación utilizado a lo largo de la cadena de abastecimiento para todos los productos en cualquier lugar del mundo. El código de barras debe ser asignado por una entidad respectiva, como es el caso de GS1 Colombia. [www.gs1co.org](http://www.gs1co.org)

**Marcas y Patentes:** Registrar una marca o patente es un procedimiento que realizan los empresarios ante la Superintendencia de Industria y Comercio para obtener exclusividad y sea en el uso de su nombre comercial o de respaldar su título como inventor de un producto innovador. [www.sic.gov.co](http://www.sic.gov.co)

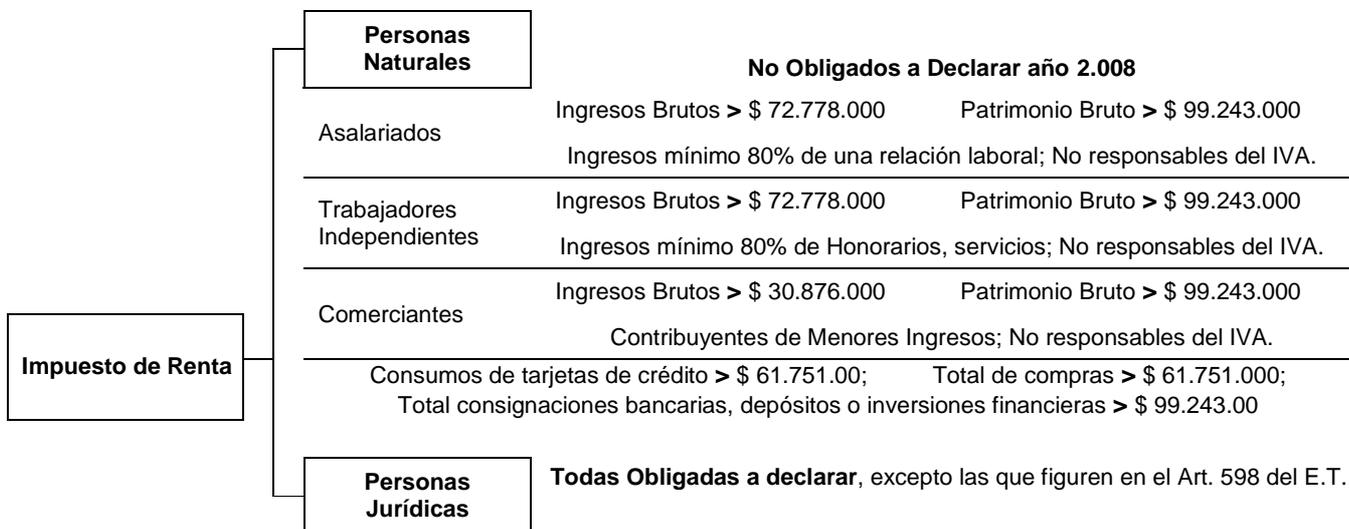
**Licencias Ambientales.** Son autorizaciones otorgadas por la autoridad ambiental pertinente y debe ser expedida o solicitada por aquellos empresarios que ejercen actividades que producen grave deterioro a los recursos naturales renovables o al medio ambiente o introducir modificaciones considerables al paisaje. Para el caso del departamento la entidad encargada es Cortolima.

**Trámites de Seguridad Social y Obligaciones Laborales.** Los requisitos que se describen a continuación deben realizarse una vez la empresa entra en funcionamiento para cumplir con la legislación laboral colombiana.

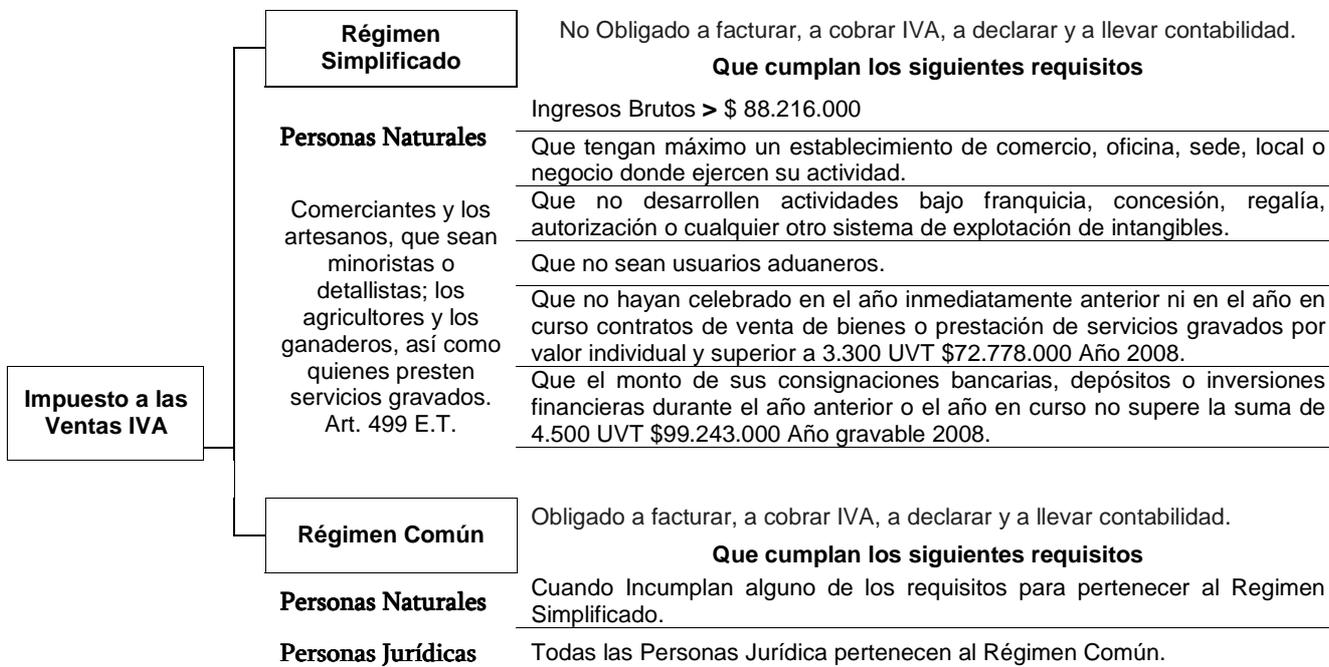
Afiliación a:	Aporte Empleador	Aporte Empleado
Administradora de Riesgos Profesionales –ARP.		
Seguridad Social en Salud - EPS		
Seguridad Social en Pensiones		
Fondo de Cesantías		
*Instituto Colombiano de Bienestar Familiar – ICBF	3% de la Nomina	
*Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA	2% de la Nomina	
*Caja de Compensación Familiar	4% de la Nomina	

\* Llamados Aportes Parafiscales, se recomienda consultar la Ley 590/00, artículo 43.

## Obligaciones Tributarias



Rango en pesos (Renta Gravable)		Tarifa Marginal
Desde	Hasta	
0	22.862.000	0%
22.862.001	35.656.000	19%
35.656.001	85.993.000	28%
85.993.001	En adelante	33%



UVT: Unidad de Valor Tributario. Para el 2.008 su valor es de \$22.054.

## ASPECTOS ORGANIZACIONALES

Incorporar gente a la organización implica un esfuerzo y una inversión que se justifica en la medida que se traduzca en un crecimiento y prosperidad del negocio. Para ello es necesario contar con personal idóneo, porque de lo contrario se traduce en un perjuicio económico. En este aspecto “no hay que improvisar”. Es contraproducente tomar como empleados a parientes o amigos porque están desocupados, sin tener en cuenta las aptitudes específicas y los antecedentes laborales. En la mayoría de los casos esto termina costándole muy caro al empresario.

Cuando se redacta el plan de negocios, es necesario prestar mucha atención al área de personal, porque el éxito de un emprendimiento depende en gran medida de la gente que participa en la organización. Para ello se debe tomar en cuenta:

- La descripción de los puestos de trabajo.
- Cantidad de personal a incorporar
- Cuales son las aptitudes, formación y antecedentes que debe reunir el personal para cubrir la función a desempeñar.
- Establecer el nivel de remuneraciones.
- Elaborar un programa de trabajo y fijar la línea de autoridad y responsabilidad.
- Tratar de conocer con la mayor amplitud posible los derechos y obligaciones de las partes en la relación laboral.
- Desarrollar algún programa de incentivos.

**Organigrama.** En la organización de la empresa se deben establecer ciertas normas mínimas dentro de ella, elaborar un reglamento y garantizar la realización en la practica por medio del entendimiento de las personas que componen la organización y del papel que les corresponde en su cumplimiento.

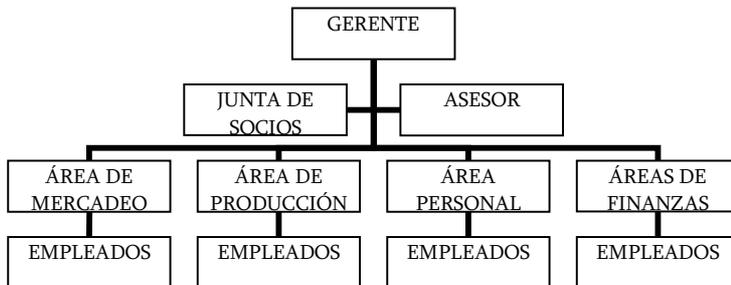
Recurso humano altamente calificado



Trabajar con base en distribución de jerarquías, de acuerdo a las necesidades de organización mínima de la empresa.

La empresa debe elaborar un organigrama completo y claro, el organigrama muestra las líneas de autoridad para la toma de decisiones, también permite ver a sus miembros el lugar dentro de la estructura global de la empresa.

Ejemplo de Organigrama para una empresa



Las características de tamaño de la pequeña empresa no justifican establecimiento de una estructura organizativa rígida como ocurre en la gran empresa.

## ESTUDIO FINANCIERO



Identifica desde el punto del Emprendedor o de un inversionista los Ingresos y Egresos atribuibles a la operación del Plan de Negocio y, en consecuencia, la rentabilidad generada por el mismo. La evaluación financiera juzga el Plan de Negocio a luz del objetivo de generar rentabilidad financiera.

En el Estudio Financiero se requiere identificar y cuantificar los siguientes componentes: **Inversiones, Financiación, Costos, Ingresos y Flujo de Caja y Evaluación Financiera.**

**INVERSIONES:** Aquí tratamos las inversiones efectuadas antes de la puesta en marcha de la empresa, y pueden agruparse en tres (3) tipos: Inversiones en Activos Fijos, Inversiones en Activos Intangibles (gastos preoperativos) y las Inversiones en Capital de Trabajo.

**Activos Fijos:** son los bienes de cualquier naturaleza que necesite la empresa, con intención de emplearlos en forma permanente para el desarrollo normal del negocio, en el proceso de producción de bienes o prestación de servicios o en el apoyo de la operación normal de la empresa, por definición no destinados para la venta en el curso normal de operación de la empresa y cuya vida útil exceda de un (1) año.

	Clase de Activo	Vida Útil
<b>Activos fijos DEPRECIABLES</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Maquinaria y Equipo	10
	<input checked="" type="checkbox"/> Equipo de Oficina	10
	<input checked="" type="checkbox"/> Equipo de Computación	5
	<input checked="" type="checkbox"/> Flota y Equipo de Transporte	5
	<input checked="" type="checkbox"/> Construcciones y edificaciones	20

	Clase de Activo
<b>Activos fijos NO DEPRECIABLES</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Terrenos
	<input checked="" type="checkbox"/> Semovientes
	<input checked="" type="checkbox"/> Minas y Canteras
	<input checked="" type="checkbox"/> Yacimientos

Para efectos contables, los activos fijos están sujetos a Depreciación, la cual afectara el resultado de la Evaluación por su efecto en el cálculo de los Impuestos.

**Depreciación:** es la pérdida de valor del activo por el uso del mismo u obsolescencia por avances tecnológicos. Para su calculo debe usarse un método de reconocido valor técnico (línea recta, sumas de los dígitos de los años), teniendo en cuenta la vida útil del activo.

$$\text{Método de línea Recta: } \frac{\text{Valor de Compra}}{\text{Vida Útil}}$$

**Tabla de Inversión en Activos Fijos con su Depreciación (Método de Línea Recta)**

Tipo de Activo	Cantidad	Valor Unid.	Valor Total	Vida Util	Depreciación Anual
Computador	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	5	\$ 400.000
Escritorio	2	\$ 800.000	\$ 1.600.000	10	\$ 160.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 3.600.000</b>		<b>\$ 560.000</b>

**Activos Intangibles (Gastos Preoperativos):** Estas inversiones son susceptibles de Amortizar (pierden valor), y, al igual que la depreciación, por su efecto en el calculo de Impuestos. Algunos ítems pueden ser:

- |   |   |
|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Gastos legales              | <input checked="" type="checkbox"/> Fletes                                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> Estudio del Plan de Negocio | <input checked="" type="checkbox"/> Adecuaciones                            |
| <input checked="" type="checkbox"/> Publicidad de lanzamiento   | <input checked="" type="checkbox"/> Capacitación                            |
| <input checked="" type="checkbox"/> Arrendamientos              | <input checked="" type="checkbox"/> Gastos de Nacionalización e importación |
| <input checked="" type="checkbox"/> Seguros                     | <input checked="" type="checkbox"/> Vigilancia                              |

**Capital de Trabajo:** Es el disponible o Activos corrientes que debe tener la empresa en el corto plazo, para garantizar su normal operación. Y que normalmente son:

- Efectivo
- Cuentas por Cobrar
- Inventarios
- Mano de Obra

Las cuales sirven para pagar Materias Primas, Salarios de los Trabajadores, Financiar a nuestros clientes y otras.

**Entonces:**

$$\begin{array}{rcl}
 + & \text{Activos Fijos} & \\
 + & \text{Activos Intangibles} & \\
 + & \text{Capital de Trabajo} & \\
 \hline
 = & \text{TOTAL INVERSIONES} & = \text{FUENTES DE FINANCIAMIENTO}
 \end{array}$$

SEGUN EL TALLER: Revisar y completar los Espacios que hacen falta

#### ACTIVOS FIJOS

TIPO ACTIVO FIJO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			<b>\$ 3.000.000</b>
Estufa	2	\$ 250.000	\$ 500.000
Mezclador	4	\$ 150.000	\$
Ollas	4	\$ 150.000	\$ 600.000
Nevecon	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Mesones	3	\$ 100.000	\$ 300.000

<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>\$ 500.000</b>
Escritorio	2	\$ 150.000	\$
Sillas	4	\$ 50.000	\$ 200.000

<b>EQUIPO DE COMPUTO</b>			<b>\$ 1.500.000</b>
Computador	1	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
Impresora	1	\$ 200.000	\$ 200.000

<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>			<b>\$ 5.000.000</b>
----------------------------	--	--	---------------------

<b>INTANGIBLES</b>	
Gastos legales	\$ 500.000
Alquiler Local	\$ 300.000
Adecuaciones	\$ 1.000.000
Publicidad	\$ 200.000
<b>TOTAL INTANGIBLES</b>	<b>\$ 2.000.000</b>

<b>TOTAL INVERSIONES</b>	
Activos Fijos	\$ 5.000.000
Activos Intangibles	\$
Capital de Trabajo	\$ 3.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 10.000.000</b>

DEPRECIACION = \$ 5.000.000 / 20 (meses) = \$ 250.000 mensuales

**FINANCIACION DEL PLAN DE NEGOCIO:** Aquí tratamos de donde saldrán los recursos económicos necesarios para financiar el plan de negocio. Podemos contemplar varias posibilidades:

- Recursos Propios
- Recursos de Crédito
- Fondos con Capital Semilla

Si son recursos de un Crédito debe quedar en el documento el estudio del crédito en papel membreado de la entidad crediticia estipulando el Monto, Plazo, el tipo de Interés, las cuotas, las garantías, etc.

Para la toma de un crédito en el sistema financiero existen varias alternativas o métodos de amortizar dicho crédito, veamos la más utilizada por nuestro sistema financiero.

En todo crédito tendremos que pagar un **INTERES**, que se puede definir como el valor que se paga por el uso del dinero de otra persona o entidad durante un determinado periodo de tiempo, o, el costo por la no disponibilidad en el tiempo de ese dinero.

Existen diferentes formas de pagar el pago de intereses pero la más usada es:

Capitalización:	<b>Interés Compuesto,</b>	Interés Simple
Frecuencia de la Capitalización:	<b>Tasa Efectiva,</b>	Tasa Nominal.
El momento del Pago del Interés:	<b>Tasa Vencida,</b>	Tasa Anticipada

Formulas Interés Compuesto:

<b>VF:</b>	$VP (1 + i)^n$	<b>VP:</b>	$\frac{VF}{(1 + i)^n}$	<b>VF</b>	Valor Futuro
				<b>VP</b>	Valor Presente
				<b>i</b>	Tasa de Interés
				<b>n</b>	Periodos de tiempo

**Ejemplo:** Si abrimos una cuenta de ahorro en un banco \$ 1.000.000 y nos paga una tasa de interés del 2% mes vencido, al quinto y al décimo mes cuanto dinero tendremos en la cuenta:

$VF = 1.000.000 (1, 02)^5$	<b>VF = \$ 1.104.080</b>
$VF = 1.000.000 (1, 02)^{10}$	<b>VF = \$ 1.218.994</b>

**Cuota:** Se le llama cuota a cada uno de los pagos que se realizan para saldar la deuda hasta el fin del plazo acordado, incluye el capital e interés correspondiente.

**Cuota = Amortización Capital + Interés**

### Amortización Crédito por Sistema Francés (Anualidad o serie uniforme)

Por este método el pago del crédito se hace en cuotas constantes de igual valor durante toda la vida del crédito, se caracteriza por ser de tasa fija, la amortización al capital es en forma creciente y los intereses en forma decreciente. La formula para calcular la cuota fija (Anualidad) es la siguiente:

$A = \frac{VP}{\frac{1 - (1 + i)^{-n}}{i}}$	<b>A</b>	Anualidad
	<b>VP</b>	Valor Presente
	<b>i</b>	Tasa de Interés
	<b>n</b>	Periodos de tiempo

SEGUN EL TALLER: Crédito de \$ 10.000.000 en un periodo de 5 años a una tasa del 18% Efectivo Anual.

**Calculo de la Anualidad:**

$$A = \frac{10.000.000}{\frac{1 - ((1 + 0,18)^{-5})}{0,18}} \quad A = \quad \$ 3.197.778$$

Tabla de Amortización Sistema Francés

MES	SALDO	AMORTIZACION DEUDA	INTERES	ANUALIDAD
0	10.000.000	0		0
1	8.602.222	1.397.778	1.800.000	3.197.778
2	6.952.843	1.649.379	1.548.400	3.197.778
3	5.006.576	1.946.267	1.251.512	3.197.778
4	2.709.982	2.296.595	901.184	3.197.778
5	-0	2.709.982	487.797	3.197.778
TOTAL		10.000.000	5.988.892	15.988.892

La Cuota a pagar anualmente es de \$ 3.197.778

La Amortización Mensual para el primer año es de  $(1.397.778 / 12) = \$ 116.482$

Los Intereses Mensuales para el primer año es de  $(1.800.000 / 12) = \$ 150.000$

**COSTOS Y GASTOS:** Aquí establecemos el valor de los costos y gastos de la empresa.

Primero los clasificamos para cada área de empresa:

- Producción
- Administración
- Ventas
- Financieros

**Costo:** es todo desembolso y/o causación, salida de efectivo que se necesita en la elaboración de un bien o prestación de un servicio; reporta un beneficio futuro y se puede convertir en un inventario. (Se Capitaliza).

**Costo de Producción** = Material Directo + Mano de Obra Directa + Costos Indirectos de Fabricación (CIF)

**Gasto:** todas las erogaciones que no se relacionan directa ni indirectamente con la producción. Desembolsos hechos por administración y ventas, tanto fijos como variables y no se capitalizan.

Costos + Gastos = **Costo Total**

Igualmente clasificamos los costos en:

- Costos Fijos
- Costos Variables

**Costos Fijos:** Son aquellos que no varían haya o no producción, son constantes independientemente del volumen de producción o actividad.

Ej.: Arriendos, Impuestos, Depreciación, Sueldo de los empleados, Mantenimiento.

**Costos Variables:** Son aquellos que varían proporcionalmente con el volumen de producción o actividad.

Ej.: Materias Primas, Energía, Mercancía, Fletes, Comisiones de Venta.

SEGUN EL TALLER: Revisar y completar los Espacios que hacen falta

**COSTOS PLAN DE NEGOCIO**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>Costos de Producción</b>	<b>2.500.000</b>	<b>2.500.000</b>	<b>3.500.000</b>	<b>4.500.000</b>	<b>7.500.000</b>	<b>8.500.000</b>
Materiales Directos	1.500.000	1.500.000	2.250.000		5.250.000	
Mano de Obra Directa	500.000	500.000	500.000	500.000		500.000
CIF	500.000	500.000	750.000		1.750.000	
<b>Costos Administración</b>	<b>1.290.000</b>	<b>1.290.000</b>	<b>1.290.000</b>	<b>1.290.000</b>	<b>1.290.000</b>	<b>1.290.000</b>
Mano de Obra	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000
Servicios públicos	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Papelería	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Cafetería	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Alquiler	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
<b>Costos de Ventas</b>	<b>550.000</b>	<b>550.000</b>	<b>550.000</b>	<b>550.000</b>	<b>550.000</b>	<b>550.000</b>
Mano de Obra	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000
Publicidad	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
<b>Costos Financieros</b>						
Interese Crédito	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 4.490.000</b>	<b>\$ 4.490.000</b>	<b>\$ 5.490.000</b>	<b>\$ 6.490.000</b>	<b>\$ 9.490.000</b>	<b>\$</b>

**COSTOS PLAN DE NEGOCIO**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>Costos FIJOS</b>						
Mano de Obra	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000
Servicios P	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Papelería	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Cafetería	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Publicidad	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Alquiler	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Intereses Crédito	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
	<b>2.490.000</b>	<b>2.490.000</b>	<b>2.490.000</b>	<b>2.490.000</b>	<b>2.490.000</b>	<b>2.490.000</b>
<b>Costos Variables</b>						
Materia Prima	1.500.000	1.500.000	2.250.000		5.250.000	
CIF	500.000	500.000	750.000		1.750.000	
	<b>2.000.000</b>	<b>2.000.000</b>	<b>3.000.000</b>	<b>4.000.000</b>	<b>7.000.000</b>	<b>8.000.000</b>
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>4.490.000</b>	<b>4.490.000</b>	<b>5.490.000</b>	<b>6.490.000</b>	<b>9.490.000</b>	

**INGRESOS:** Se calculan según las proyecciones de ventas hechas en el Estudio de Mercado, con el respectivo precio que el mismo estudio arroja. Estos Ingresos pueden ser **Operacionales**, que son los Ingresos obtenidos por las ventas de las operaciones normales de la empresa; e Ingresos **No Operacionales** que son los obtenidos

por actividades u operaciones ocasionales que no son propias de la actividad económica de la empresa (ejemplo: la venta de un activo fijo de la empresa o los rendimientos financieros de una inversión)

PROYECCION DE VENTAS (Pesos) - INGRESOS						
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>Cantidad</b>	1.000	1.000	1.500	2.000	3.500	4.000
<b>Precio</b>	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000
<b>Ingreso x Ventas</b>	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 6.000.000	\$	\$ 14.000.000	\$

### FLUJO DE FONDOS:

Consiste en un esquema que presenta e ilustra sistemáticamente cuales son los Ingresos y Costos del Plan de Negocio, registrados año por año en el momento que se generan.

Los Elementos Básicos que Componen el Flujo de Fondos Son:

- Ingresos del Plan de Negocio
- Los Costos (Egresos) de Operación
- Los Costos No Desembolsables (Depreciación, Amortización de Intangibles)
- Los Impuestos sobre la Renta
- Los Costos (Egresos) de Inversión
- Valor de Salvamento de los Activos del Proyecto

FLUJO DE CAJA EN PESOS							
	0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>INGRESOS</b>		\$4.000.000		\$6.000.000	\$8.000.000	\$14.000.000	\$16.000.000
-Costos Producción		-2.500.000	-2.500.000	-3.500.000	-4.500.000	-7.500.000	-8.500.000
-Costos de Ventas		-550.000	-550.000	-550.000	-550.000	-550.000	-550.000
-Costos de Administración		-1.290.000	-1.290.000	-1.290.000	-1.290.000	-1.290.000	-1.290.000
-Costos Financieros		-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000
-Depreciación		-250.000	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO</b>		<b>-740.000</b>	<b>-740.000</b>	<b>260.000</b>	<b>1.260.000</b>	<b>4.260.000</b>	<b>5.260.000</b>
IMPUESTO RENTA (38,5%)							
<b>UTILID. DESPUES IMPUESTO</b>		<b>-740.000</b>	<b>-740.000</b>	<b>260.000</b>	<b>1.260.000</b>	<b>4.260.000</b>	<b>5.260.000</b>
+Depreciación		250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
<b>INVERSIONES</b>	<b>-10.000.000</b>						
<b>Crédito</b>	<b>10.000.000</b>						
-Amortización Crédito		-116.482	-116.482	-116.482	-116.482	-116.482	-116.482
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>0</b>	<b>-606.482</b>	<b>-606.482</b>	<b>393.518</b>	<b>1.393.518</b>	<b>4.393.518</b>	<b>5.393.518</b>

### EVALUACION FINANCIERA DEL PLAN DE NEGOCIO

La Evaluación Financiera se puede definir como el análisis de conveniencia de la empresa, es el resultado de comparación de los flujos de fondos netos a través de diferentes métodos, los dos mas utilizados son el Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno.

**VALOR PRESENTE NETO.** Representa la equivalencia presente de los flujos de fondos futuros de la empresa, descontados a la tasa de oportunidad del inversionista.

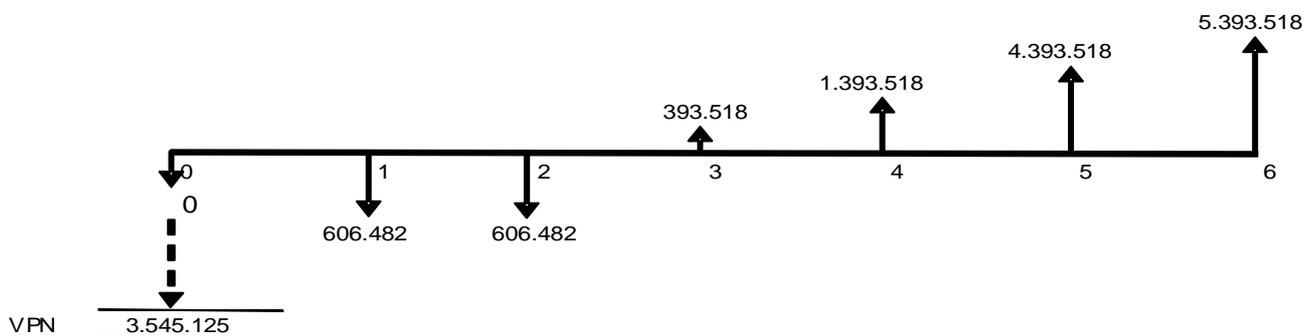
$$VPN = I + \sum_{n=1}^n \frac{F_n}{(1+i)^n} \qquad VPN = I + \frac{F1}{(1+i)^1} + \frac{F2}{(1+i)^2} + \frac{F3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{Fn}{(1+i)^n}$$

I = Inversión Inicial

Fn = Flujos de Caja del Periodo

i = Tasa de oportunidad del inversionista. Para el ejemplo 20%.

	Periodo 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	\$ 0	\$ -606.482	\$ -606.482	\$ 393.518	\$ 1.393.518	\$ 4.393.518	\$ 5.393.518
	I	F1	F2	F3	F4	F5	F6
<b>Flujos Descontados</b>	\$ 0	\$ -505.401	\$ -421.168	\$ 227.731	\$ 672.029	\$ 1.765.657	\$ 1.806.278
<b>Valor Presente Neto</b>	\$ 3.545.125						



**Criterio de Decisión:**

Valor	Decisión a tomar
VAN > 0	El Plan de Negocio puede aceptarse
VAN < 0	El Plan de Negocio debería rechazarse
VAN = 0	Es Indiferente, Utilizar otro criterio para tomar la decisión

Para Nuestro Ejemplo:

<b>Valor Presente Neto</b>	\$ 3.545.125	> 0	<b>Decisión:</b> El Plan de Negocio se puede aceptar.
----------------------------	--------------	-----	---

**EMPRESA TOLILAT.**

Según los estudios de un plan de negocio tenemos la siguiente información:

**Negocio de elaboración de productos lácteos.**

- Producto Principal Arequipe en presentación de 250 gr.
- Proyección de inicio de actividades 1 de Enero de 2008.
- Antes de la puesta en marcha del negocio se ha incurrido en los siguientes costos, alquiler del local \$ 300.000, adecuaciones \$ 1.000.000, Gastos legales \$ 500.000, publicidad de lanzamiento \$ 200.000.

Las proyecciones de ventas en unidades para el primer Año es el siguiente:

MES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
VENTAS	1000	1000	1500	2000	3500	4000

Los costos de pueden establecer de los siguientes datos:

- 1 empleado del área de producción que devenga \$ 500.000 mensual fijo.
- 1 empleado del área de ventas que devenga \$ 450.000 mensual fijo.
- 1 empleado de la parte administrativa que devenga \$ 800.000 mensuales fijos.
- Servicios públicos mensuales \$ 100.000 cargados todos a los gastos administrativos.
- El Costo de la Materia Prima por unidad de producto es de \$1.500 y los CIF por unidad son de \$ 500.
- Gastos de papelería por mes por un valor de \$ 50.000, Gastos de cafetería por mes por un valor de \$ 40.000.
- Se adquirirán 2 estufas industriales por valor de \$ 250.000 cada una, 4 mezcladoras eléctricas a un precio de \$150.000 cada una, 4 ollas industriales a un precio de \$ 150.000 cada una, un nevecon por valor de \$1.000.000, 3 mesones por valor de \$100.000 cada uno,
- Mensualmente se invertirá \$ 100.000 en publicidad.
- En la parte de administración y venta se necesitan 2 escritorios a un costo de \$ 150.000 cada uno, 4 Sillas a un costo de \$ 50.000 cada una, un computador por valor de \$ 1.300.000 y una impresora por valor de 200.000.
- El precio establecido según el estudio de mercado es de \$ 4.000 por unidad para el primer año.
- Se destinara un valor de \$ 1.000.000 en Capital de trabajo por mes durante los 3 primeros meses.

**Con los datos anteriores: Proyecte**

- ♻ **La Inversión**, en activos Fijos y los activos intangibles.
- ♻ **La Financiación**, Determine el valor del crédito para cubrir todas las inversiones, a un tiempo de 5 años y una tasa efectiva anual del 18%.
- ♻ **Costos**, Fijos y Variables para los 6 primeros meses de operación de la empresa.
- ♻ **Ingresos**, Proyecte los ingresos de los 6 primeros meses de operación de la empresa.
- ♻ **Elabore el Flujo de caja.**

**Tenga en cuenta:**

La depreciación del los Activos fijos se hará en 20 meses.

El negocio se constituirá como una Persona Natural, por lo cual no pagara impuesto de Renta.







