



Plan de Negocio Rural

Programa de apoyo a las
alianzas rurales
productivas de la Sierra

ALIADOS

Guido Sánchez Yábar

Es experto en capacitación de adultos. Con amplia experiencia en entrenamiento de emprendedores, empresarios y consultores de la pequeña empresa. Es autor de los 6 títulos de la Colección Pyme; con más de 60 mil ejemplares vendidos. Es autor de "Grandes Negocios para Pequeños Empresarios" para estudiantes del nivel secundario. Es fundador de SYSA y economista por la Universidad del Pacífico

Índice Plan de Negocio Rural

I.	El qué y porqué del plan de negocio	3
A.	¿Qué es un plan de negocios?	3
B.	¿Por qué es importante un plan de negocio?	3
II.	Definiendo el negocio.....	4
A.	Nombre del negocio.....	4
B.	Descripción del producto o servicio	4
C.	Visión.....	5
D.	Misión	6
E.	Objetivos del negocio	6
F.	Estructura organizacional	7
III.	Mercado.....	8
A.	Entorno	8
B.	Mercado potencial	9
C.	Estimación del mercado	9
D.	Segmentación del mercado (público objetivo)	10
E.	Ventaja competitiva	11
F.	Competencia	12
G.	Estrategias.....	13
H.	Mercado proveedor.....	14
I.	Mercado distribuidor	15
J.	Mercado externo (si lo hubiera)	15
IV.	Estudio Técnico de la Producción.....	16
A.	Diseño del producto.....	16
B.	Proceso productivo.....	19
C.	Área de trabajo	21
D.	Cálculo de materiales	22
E.	Herramientas, maquinas y equipos	23
V.	Análisis Económico	25
A.	Proyección de ventas	25
B.	Inversión en activos fijos.....	26
C.	Inversión en capital de trabajo.....	26
D.	Cálculo de costos y gastos	27
E.	Costo unitario.....	29
F.	Precio de venta.....	30
G.	Punto de equilibrio.....	31
H.	Flujo de caja económico	33
VI.	Análisis Financiero.....	35
A.	Análisis de las condiciones de financiamiento.....	35
B.	Flujo de caja de financiamiento neto	35
C.	Indicadores de rentabilidad.....	36
D.	Análisis de sensibilidad.....	40
VII.	La Formalización: legal, laboral y tributaria	42
A.	Ventajas.....	42
B.	Pasos.....	43
C.	Formas asociativas - Consorcios.....	52

Plan de Negocio

El Plan de Negocio es una herramienta que permite al empresario(a), empresa o asociación, señalar anticipadamente sus objetivos, asignar recursos, fijar metas, establecer criterios de rendimiento del negocio, tomar decisiones y, finalmente, evaluar el cumplimiento de lo propuesto inicialmente.

Podríamos decir que, al igual que un mapa, el plan de negocio guía al viajero, determinando con anticipación dónde queremos ir, dónde nos encontramos, y cuánto nos falta para llegar a la meta fijada.

I. El qué y porqué del plan de negocio

A. ¿Qué es un plan de negocios?

Es un instrumento plasmado en un documento, que nos ayudará a organizar la información necesaria y detallar qué deseamos hacer y qué necesitamos para desarrollar o implementar tu idea de negocio o para realizar mejoras en la empresa que ya tengas.

B. ¿Por qué es importante un plan de negocio?

Porque nos permite visualizar la posibilidad de realizar con éxito tu emprendimiento y justificar, ante los financistas, inversionistas y promotores del proyecto, la conveniencia de llevar a cabo la inversión; así mismo, te permite evaluar los riesgos antes de invertir en él.

¿Qué otras ventajas asociadas nos brinda el desarrollo de un plan de negocio?

- Entender mejor el producto o servicio.
- Identificar cuáles son las metas y objetivos.
- Anticiparse a los problemas.
- Aclarar de donde vienen los recursos financieros.

II. Definiendo el negocio

Ahora debemos concentrarnos en describir el negocio que tenemos en mente y cómo pensamos desarrollarlo. Debemos desarrollar las ideas centrales, estas deben ser concisas, claras pero contundentes.

A continuación defina los siguientes temas:

A. Nombre del negocio

Debemos tener en cuenta que el nombre que elijamos para tu negocio representa la razón social y/o comercial de la empresa, este nombre no es necesariamente el mismo en ambos casos. Esto es muy importante, ya que con este nombre el negocio será reconocido legal y comercialmente. Procura que el nombre del negocio esté asociado a la actividad, producto o servicio que desarrolles.

Razón Social: Es el nombre con el que se inscribe el negocio en los registros públicos.

Ejemplo: Agribrans Purina S.A.

Razón Comercial: Es el nombre con el que todos los clientes reconocen el producto.

Ejemplo: Lecharina

B. Descripción del producto o servicio

Es muy importante describir de manera muy clara el producto o servicio que se va a producir y, si fuera el caso, comercializar. Esta descripción deberá contener un detalle de sus características, especificaciones técnicas, soporte tecnológico y cualidades funcionales, subrayando aquellos aspectos que lo hacen diferente de productos similares. **Estas diferencias vendrían a ser las ventajas competitivas de nuestro producto frente a otros;** además, hay que señalar los requerimientos o demandas que cubre **(aprovecha en destacar las necesidades que satisface en mejores condiciones de las que lo hace su competencia).**

Para esto se debe analizar la competencia, esto contribuirá a enriquecer nuestro plan de negocio. Conocer a qué precio vende la competencia, a quiénes les vende, cómo ingresó a ese mercado, cuáles son sus ventajas y sus debilidades. Todos estos elementos nos ayudarán a enriquecer nuestro análisis.

Ejemplo:

La empresa Redondos, una avícola grande, comercializa una variedad de productos. Aquí tienes la descripción de uno de ellos:

POLLO CARNE

Descripción.- Carcasa de pollo tipo carne, temperatura: 2°C para fresco y - 20° C para congelado.

Presentación.- Fresco o congelado.

- Con menudencia.
- Sin menudencia.
- Embolsado/ Granel.

Color.- Blanco cremoso.

Peso.- Carcasa de 1.5 Kg. a más.

Beneficios.- Pollo cuidadosamente seleccionado.

- Su rendimiento es mucho mayor por su DOBLE PECHUGA gracias a la genética ROSS.
- Criado en base a una alimentación balanceada, lo que hace que su sabor sea muy agradable.
- Procesado bajo un estricto control de calidad e higiene.
- Diversas formas de preparar.

C. Visión

La visión es una imagen del futuro, de cómo imaginamos nuestro negocio de aquí a varios años. Es lo que esperamos que sea nuestro negocio en el futuro. Para definir nuestra visión debemos animarnos a soñar y pensar en cómo quisiéramos que sea nuestro negocio en el futuro.

La visión, por lo tanto, responde a una o varias preguntas, las cuales podríamos resumir en la siguiente:

¿Cómo es ahora nuestro negocio y/o cómo aspiramos a que sea en el futuro?

Ejemplo:

Camposol, es una empresa agrícola.

Su Visión:

Llevar a mercados internacionales privilegiados nuestros productos, de tal forma que sean excelentes en calidad y con el fin de crear relaciones comerciales profundas con nuestros clientes.

D. Misión

La misión es la razón de ser de la empresa, que enuncia o explica a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece.

Responder a las siguientes preguntas ayudaría a construir la misión del negocio:

- ¿Qué es lo que hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Para qué lo hacemos?
- ¿Para quién se va a producir un determinado bien o servicio?
- ¿Tenemos prácticas agrícolas, de manufactura, amigables con el medio ambiente?
- ¿Actuamos responsablemente con la naturaleza?

Ejemplo:

Camposol, es una empresa agrícola.

Su Misión:

Crear y sostener una cadena de valor que sea reconocida como de alta eficiencia y calidad, pero que a la vez genere riqueza para todos sus eslabones. Suscribimos preferencialmente un compromiso con el desarrollo de nuestro personal y manteniendo el equilibrio con nuestro medio ambiente.

E. Objetivos del negocio

Planificar lo que hacemos no es otra cosa que pensar en el futuro, saber qué hacemos, a dónde queremos ir y cómo lo lograremos. Para lo cual es necesario fijar objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Con los objetivos ya fijados se puede verificar si tu negocio se está desarrollando en orden o ajustar las acciones para que se llegue a los objetivos trazados.

Algunas sugerencias a la hora de definir tus objetivos del negocio:

- Deben ser claros.
- Deben ser flexibles.
- Deben ser medibles.
- Deben ser realistas, sin dejar de ser motivadores

Cuando queramos definir los objetivos podemos ayudarnos respondiendo las siguientes preguntas:

¿Qué es lo que queremos alcanzar?

- ¿Cuándo lo queremos alcanzar?
- ¿Cómo lo queremos alcanzar?
- ¿De qué forma será medido y evaluado?

Los objetivos pueden estar relacionados con algunos de las ideas de abajo. Sin embargo, estas ideas no son objetivos en sí mismas porque deberían cumplir las características antes explicadas.

Ideas:

- Mejorar la calidad de vida de mi población.
- Generar ingresos razonables que permitan auto sostenernos.
- Ser el mejor productor de la zona.
- Que nuestros productos sean reconocidos fuera de nuestro entorno.

Recuerda que debemos trazar objetivos concretos.

F. Estructura organizacional

La estructura organizacional indica las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de nuestro negocio y las personas encargadas de cada función, las cuales deben coordinar entre sí para alcanzar el logro de sus objetivos.

El organigrama es una representación gráfica de la organización de la empresa que permite ver claramente la jerarquía y las relaciones de dependencia y supervisión que existe dentro del negocio.

Existen diferentes formas de elaboración de un organigrama, una de ellas es de acuerdo a las funciones de cada puesto de trabajo:

En todo negocio, independientemente del tamaño que posea, existen cuatro funciones básicas que se deben realizar:

- Administrar (dirigir y coordinar).
- Producir.
- Vender.
- Costear (finanzas).

III. Mercado

Definiremos el mercado como el lugar donde hay, por lo menos, un comprador y un vendedor, para, por lo menos, un producto o servicio.

Los mercados han evolucionado y se han vuelto más exigentes. El consumidor, al estar más informado, es también más exigente, por lo tanto demanda productos con la máxima calidad, mejor precio y mayor valor añadido.

Hoy en día los productores y distribuidores tienen que enfrentar serios retos que les plantean la globalización, los avances tecnológicos, y la competencia.

A. Entorno

Conocer todos los factores que rodean al negocio es fundamental para desarrollar un análisis serio de mercado.

En muchas ocasiones los factores que están fuera del control del negocio afectan directamente al mismo, por lo que el conocimiento y la evaluación de los factores externos resultan prioritarios en el momento de tomar cualquier decisión empresarial.

Podríamos decir entonces que el entorno es el medio, ámbito o contexto dentro del cual opera una empresa.

Por lo visto anteriormente, todo plan de negocios debe analizar los factores que afectan el entorno exterior de la empresa. Entre éstos tenemos:

- Factores demográficos: Población, empleados (¿existe personal capacitado en la zona?).
- Factores políticos: Apoyo del gobierno al sector de tu negocio.
- Factores legislativos: Trabas o facilidades legales para el desarrollo del negocio.
- Factores económicos: Crecimiento de la economía, recesión, tipos de interés, inflación, existencia de entidades crediticias.
- Factores sociales: Aceptación y cultura.
- Factores tecnológicos: Cambios y avances en la tecnología que pueden dar ventaja a la competencia.
- Factores ambientales: Terrenos adecuados, infraestructura, vías apropiadas de comunicación.

También se deben analizar los factores que afectan el entorno interno de la empresa. Entre éstos tenemos:

- Cliente: Preferencias, capacidad de pago.
- Competencia: Formas de afrontar sus iniciativas, tipo de competencia de mi producto (local, directa, indirecta, internacional).

- Productos sustitutos: ¿Existen alternativas a tu producto?
- Proveedores: Manejo de políticas de compras e inventarios.
- Mercado de capital: Capacidad de endeudamiento interno, fuentes de financiación propias.

B. Mercado potencial

Todo negocio necesita un mercado para existir, si no existe mercado, no existe negocio.

Se conoce como mercado potencial a la cantidad total que se puede vender de un producto en un mercado y en un momento específico. El sector se toma como un todo. Ejemplo: Textil, frutas cítricas, cafés orgánicos, carne de vacuno, lácteos, etc.

Investigación de Mercados

Es una herramienta que sirve para obtener información sobre el tamaño, composición y características del mercado al que uno se dirige, sus perspectivas de crecimiento, las características de la competencia, la existencia de productos sustitutos, las formas tradicionales o requisitos de comercialización, si hay facilidades arancelarias, etcétera.

C. Estimación del mercado

¿Se ha preguntado a cuántos clientes va a vender? ¿Cuál es el tamaño de su mercado?

Responder a estas preguntas nos ayudará a determinar la cantidad de productos que podemos ofrecer y vender.

¿Cómo estimamos esta cantidad? Es muy sencillo:

Determina el número de personas que quieren comprar el producto y multiplícalo por el número de unidades que comprarían. Así estaremos identificando al mercado potencial.

Recuerda que si no cuentas con información de primera fuente, puedes buscar información secundaria en bases de datos de entidades del gobierno, empresas, Internet.

Ejemplo: Vamos a producir canastas de paja con diseños bordados. Necesitamos saber cuántas mujeres con capacidad de compra existen en nuestra provincia que acostumbran comprar entre 1 y 2 canastas por año.

Concepto	Número
Número de mujeres en la provincia	1000
Mujeres con capacidad de compra	500
En nuestra localidad	100
En la localidad aledaña	400

D. Segmentación del mercado (público objetivo)

Los mercados son muy amplios y grandes. Algunos productores consideran que los mercados se pueden dividir o segmentar para presentar productos para cada segmento del mercado, de modo que estos productos les pueda interesar porque están hechos a la medida de cada mercado, es decir de cada consumidor.

Por lo tanto, para tener éxito con la idea de negocio, debes conocer muy bien las características, los deseos, las necesidades insatisfechas y el comportamiento de cada uno de tus clientes potenciales o futuros, para poder ofrecer realmente lo que ellos desean y necesitan, averiguando también cuánto están dispuestos a pagar para satisfacer sus gustos y preferencias.

Ejemplo:

Producto a producir	Champús para el cabello
Tipos	Para cabello graso, seco, anti caspa, teñido, caída de pelo
Por tipo de persona	Niños y adultos

Este ejemplo nos ayuda a entender lo que se conoce como Segmentación de Mercado.

Entonces, la segmentación de mercados consiste en dividir el mercado en grupos de personas que se parecen en sus gustos y necesidades a fin de presentarles productos diferentes, de acuerdo a sus gustos y necesidades. En otras palabras, segmento o agrupo mi mercado para que las personas que están dentro de este grupo o segmento de mercado sean mejor atendidas, con los productos que ellos quieren y necesitan.

Los criterios para segmentar el mercado son de los más variados e imaginativos. No existe una sola forma de segmentar el mercado, es por eso que se deben probar diversas variables.

A continuación te sugerimos algunos criterios:

- Por zona geográfica.
- Por ingresos.
- Por edades.

- Por sexo.
- Por preferencias.
- Por educación.
- Por trabajo que realiza.
- Clima.

Para poder atender a tus clientes y satisfacer sus necesidades adecuadamente debes conocer lo siguiente:

- ¿Quiénes son?
- ¿Dónde viven o trabajan?
- ¿Cuánto compran?
- ¿Cuáles son sus preferencias?
- ¿Cuándo compran?
- ¿Por qué compran?
- ¿Para qué usan el producto o servicio?

Identifica tu público objetivo:

Una vez que hemos identificado el tamaño del mercado potencial, tal como lo vimos líneas arriba, debemos identificar qué grupo de ese mercado se ajusta más a tu negocio y que a la vez es interesante, por su cantidad, para ti como negociante.

Por lo tanto, siguiendo el ejemplo anterior: ¿Cuál sería el público objetivo?

Concepto	Número
Número de mujeres en la provincia	1000
Mujeres con capacidad de compra	500
En nuestra localidad	100
En la localidad aledaña	400

En este caso el público objetivo serían las 500 mujeres de la provincia (100 de nuestra localidad y 400 de la localidad aledaña) que tienen capacidad de compra y acostumbran comprar entre 1 y 2 canastas al año. Es decir podrías vender hasta 1000 canastas al año. Ese sería tu mercado objetivo.

E. Ventaja competitiva

Una ventaja competitiva es una característica que diferencia a un producto, servicio o empresa de sus competidores, por lo que para que esta característica sea llamada ventaja, tiene que ser única, diferencial, estratégicamente valorada por el mercado y, sobre todo, comunicada.

Una marca también puede significar una ventaja competitiva con respecto a la competencia, pues es un valor que el mercado percibe y que crea confianza. Es por ello que en muchas ocasiones algunos productos o servicios nuevos, que no son precisamente innovadores o diferentes, al venir con el sello de una marca, ya tienen o se benefician de la ventaja competitiva en sí misma.

Una ventaja competitiva debe ser:

- Difícil de imitar.
- Única.
- Posible de mantener.
- Netamente superior a la competencia.
- Aplicable a variadas situaciones.

F. Competencia

Lo normal no es que las empresas se encuentren solas en el mercado, sino que tengan que competir con otras empresas que quieren satisfacer las mismas necesidades que su público requiere.

La competencia está constituida por las empresas que producen lo mismo que yo produzco. Ellas son mi competencia directa.

La competencia hace que las empresas compitan entre sí. ¿Qué significa que las empresas compitan entre sí? Significa que aparentemente ofrecemos el mismo producto y por lo tanto debemos establecer una estrategia que nos diferencie, ya sea por el precio, calidad, servicio, etcétera.

Sin embargo, también tenemos la competencia que produce bienes sustitutos. Los bienes sustitutos son aquellos que representan una alternativa a mi producto.

Ejemplo:

Producto	Sustituto
Jabón	Detergente
Gaseosa	Jugo
Pan	Galletas
Chompa	Casaca
Papa	Arroz

G. Estrategias

Las estrategias de mercado son aquellas que responden a los “cómo” hacemos para alcanzar los objetivos propuestos, en otras palabras, a las formas de actuar. Las estrategias pueden ser diversas.

1. Estrategia de producto o servicio

Cuando pensamos en el negocio que vamos a llevar a cabo debemos definir claramente el producto o servicio que pensamos ofrecer, identificando claramente cuál será el beneficio que brindará a los futuros clientes. También es muy importante que este producto ofrezca algo diferente a los demás, que lo haga único.

El conocimiento profundo de nuestro producto es indispensable para poder generar una estrategia en función a él.

Hagámonos las siguientes preguntas:

¿Cuál es el producto o servicio que voy a ofrecer?

¿Cuál es su principal ventaja?

¿Voy a ofrecer variedades del mismo?

¿Qué precio voy a poner?

2. Estrategia de precio

Un empresario o empresaria debe enfocarse en reducir costos en el negocio. Reducir el costo no significa necesariamente bajar el precio del producto. Sin embargo, si reduces el costo de producir algo y no bajas el precio, ¿qué es lo que sucede? Que estamos ganando más.

Ejemplo:

El precio de una camiseta deportiva es de S/. 50.00. El dueño de la marca de la camiseta deportiva viene al Perú (o se va a China) buscando costos más baratos. Sin embargo, el precio de la camiseta deportiva sigue siendo el mismo: \$ 50.00. ¿Qué es lo que sucede? Que a pesar de tener costos de producción más bajos, está cobrando lo mismo. Es decir, está ganando más.

En este ejemplo el empresario puede vender menos camisetas deportivas que su competencia pero su margen de ganancia será mayor.

Sin embargo, él también podría cambiar su estrategia y vender las camisetas deportivas a un menor precio que su competencia gracias a la reducción en sus costos de producción. Con lo cual podría vender una cantidad mucho mayor de unidades.

3. Estrategia de Promoción

Se refiere a cómo hacemos conocido nuestro producto. Para ello podemos usar una marca que nos permita identificar nuestro producto.

Tal es el caso de las naranjas Huando que son conocidas porque tienen un nombre que va en una cinta adhesiva de color amarillo y que con letras rojas dice Huando. Cuando no tenían para comprar la cinta adhesiva le ponían un sello con el mismo nombre. Así, el producto se hizo muy conocido.

4. Estrategia de Segmentación

Se da cuando nos dirigimos a un público muy especial. Este grupo de personas puede ser clasificado por su edad, por su poder adquisitivo, por la zona donde viven, y por cualquier otra característica.

En el caso de las naranjas Huando, el producto estaba dirigido para personas de ingresos medios y altos.

5. Estrategia de Posicionamiento

Cuando las personas recuerdan un producto asociado a una característica, se ha empleado una estrategia de posicionamiento. Por ejemplo, decimos que las naranjas Huando se han posicionado porque la gente las podía reconocer rápidamente como las naranjas sin pepa.

H. Mercado proveedor

El mercado proveedor está compuesto por todas las empresas y personas que ofrecen insumos, bienes y servicios para nuestra producción, es decir para el producto o servicio que pretendemos producir.

Muchas veces estos mercados son de lo más complicados en el sentido de la cantidad de proveedores que podemos encontrar. En ese caso debemos buscar un equilibrio entre calidad y precio. La clave es buscar proveedores serios y confiables.

También podemos tener el caso opuesto, en donde el proveedor es uno o hay muy pocos proveedores. En cualquiera de las situaciones es necesario evaluar el mercado proveedor y describir cómo funciona.

I. Mercado distribuidor

Es necesario conocer cómo funciona el sistema de distribución de nuestro producto, cómo es este mercado. Se debe averiguar si conviene contratar una empresa que comercialice nuestros productos o si es preferible que lo hagamos nosotros solos.

En muchos negocios la distribución es fundamental. Ten mucho cuidado a la hora de analizar los sistemas de comercialización que existen y elige el que te conviene en función al producto que vas a ofrecer y vender, así como a tus posibilidades.

J. Mercado externo (si lo hubiera)

Debes conocer las demandas de los mercados en el exterior ya que son el primer paso para pensar en exportar nuestros productos.

¿Qué características, normas de calidad, exoneraciones arancelarias, convenios y otros requisitos deben presentar los productos a exportar? Las fuentes más importantes de información son los gremios de empresarios exportadores, las oficinas comerciales de las embajadas, y las cámaras de comercio de otros países que hay en nuestro país.

También debes conocer cuáles son los requisitos legales, comerciales y financieros para proceder a la exportación. Esta información es posible conseguirla en las agencias de carga o agencias de aduana. Ellos pueden orientarte y seguramente ofrecerte los servicios de trámite documentario y de exportación.

IV. Estudio Técnico de la Producción

Es necesario describir todo el proceso productivo. Para ello debes presentar flujogramas descriptivos. Estas recomendaciones son válidas para actividades de servicio y producción.

A. Diseño del producto

Para lograr un adecuado desarrollo de los nuevos productos, o el mejoramiento de los actuales, se debe integrar como elementos fundamentales para determinar sus atributos:

- Los deseos y necesidades de los consumidores potenciales de este nuevo producto.
- Los deseos y necesidades de los potenciales clientes.
- Las regulaciones legales, ambientales correspondientes vigentes y por establecerse para este tipo de producto y otras que sean pertinentes.
- Los objetivos comerciales y los intereses de desarrollo de la empresa.
- Los requerimientos de los diferentes proveedores.

De esta manera, el objetivo de esta actividad es integrar todos estos requerimientos, deseos y necesidades, de modo que pasen a formar parte de las características distintivas del nuevo producto.

En esta actividad se deberán definir:

- Los requerimientos de presentación de los productos (envase y etiqueta).
- Los requerimientos de mercado (necesidades y deseos de los consumidores).
- Los objetivos de negocio de la empresa (costos, volúmenes de venta previstos).
- Los requerimientos de logística (necesidades de proveedores y distribuidores).

Estos deseos, requerimientos y necesidades, determinarán los atributos de calidad del nuevo producto.

Ejemplo:

Supongamos que el producto es mermelada de fresa para el mercado de exportación:

Características de la mermelada:

- Pulpa pura de fruta.

- Dietética.
- Ecológica.

Características del envase:

- Tipo (frasco, pomo, vaso, lata).
- Tamaño.
- Presentación.

Características de la etiqueta:

- Diseño.
- Tamaño.
- Leyendas y/o especificaciones.
- Logo.

¿Cómo se establecen las especificaciones del producto o servicio?

En este punto debes mostrar que conoces los requerimientos técnicos y de diseño del producto y que has contemplado los aspectos necesarios para su producción.

El diseño del producto o servicio debe contemplar aspectos tales como:

- Su simplicidad, es decir la facilidad de uso, de transporte, de almacenaje.
- Su fiabilidad, es decir que no falle.
- Su calidad, es decir los materiales, insumos empleados, duración, fecha de producción y vencimiento.

Ejemplo (seguimos con el ejemplo anterior):

En el caso de la mermelada de fresa, ella deberá ir, por ejemplo, en un envase que sea fácil de abrir y que se pueda nuevamente cerrar, que proteja al producto (que no se deteriore), y que asegure su calidad hasta que expire el período de duración definido.

Se deberá especificar en qué consiste el producto o servicio a través de una descripción detallada del mismo, incluyendo sus características físicas y prestaciones, dimensiones, colores, materiales y otras características que los definen.

La etiqueta del caso de nuestra mermelada envasada deberá decir con toda claridad, por ejemplo, que es una mermelada de fresa, hecha con pulpa de fruta natural, fresca y ecológica, señalar su volumen y/o peso, contenido de azúcar, fecha de elaboración y fecha de expiración, y otras especificaciones que permitan al comprador y al consumidor distinguir nuestro producto.

Debe incluirse el logo o marca de la empresa. Dependiendo de la estrategia del producto, también se debe mencionar dónde se produce (procedencia) o quiénes lo hacen. Ejemplo: Fruta del Valle de Urubamba, o mermelada fabricada por mujeres artesanas de la Comunidad de Ollantaytambo.

Estrategia de distribución

Debemos pensar en cómo hacer llegar el producto a los consumidores finales; es decir, hay que decidir qué canal de distribución será el más adecuado en función a tu producto o servicio.

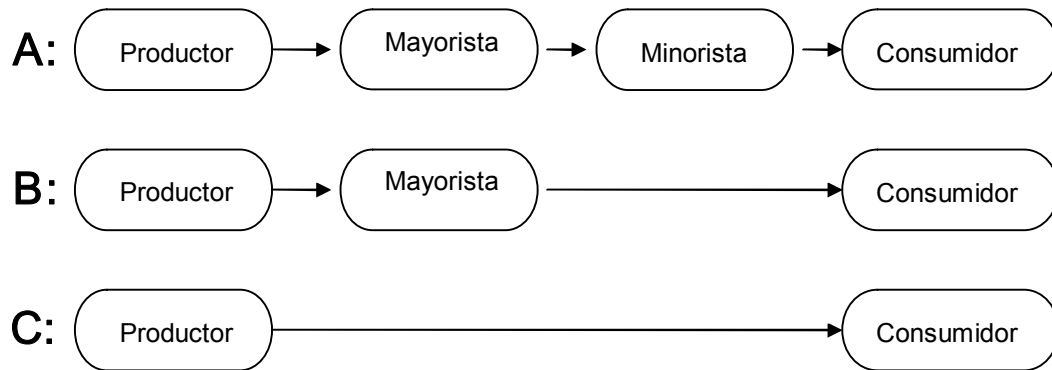
El canal de distribución a escoger será uno de los factores fundamentales a considerar, el cual tiene un efecto importante sobre los beneficios ya que cuando aparecen intermediarios, como mayoristas o minoristas, se añaden niveles y, por tanto, habrá más complejidad en el canal de distribución.

Cuanto más complejo es el proceso de distribución, menos control se tendrá sobre aspectos como los precios finales de venta, las condiciones de servicio, etcétera. Deberás encontrar cierto equilibrio al decidir cuál es el segmento de mercado al que quieres llegar y cuál es el canal idóneo y con mejores resultados.

Cuando evalúes tu estrategia de distribución sería conveniente responder a las siguientes preguntas:

- ¿Dónde están ubicados tus clientes?
- ¿En cuánto tiempo debe llegar tu producto al consumidor final? (¿Tu producto es perecible?)
- ¿Cuento con la infraestructura necesaria para llegar al consumidor final?

Posibles esquemas de distribución:



B. Proceso productivo

Un proceso productivo consiste en transformar entradas (insumos) en salidas (bienes y/o servicios) por medio del uso de recursos físicos, tecnológicos, humanos, y otros.

Un proceso productivo comprende acciones que ocurren en forma planificada y producen un cambio o transformación de materiales, objetos o sistemas, al final de los cuales obtenemos un producto.

Los procedimientos definen la secuencia lógica de las actividades que se deben de realizar para la ejecución del proceso:

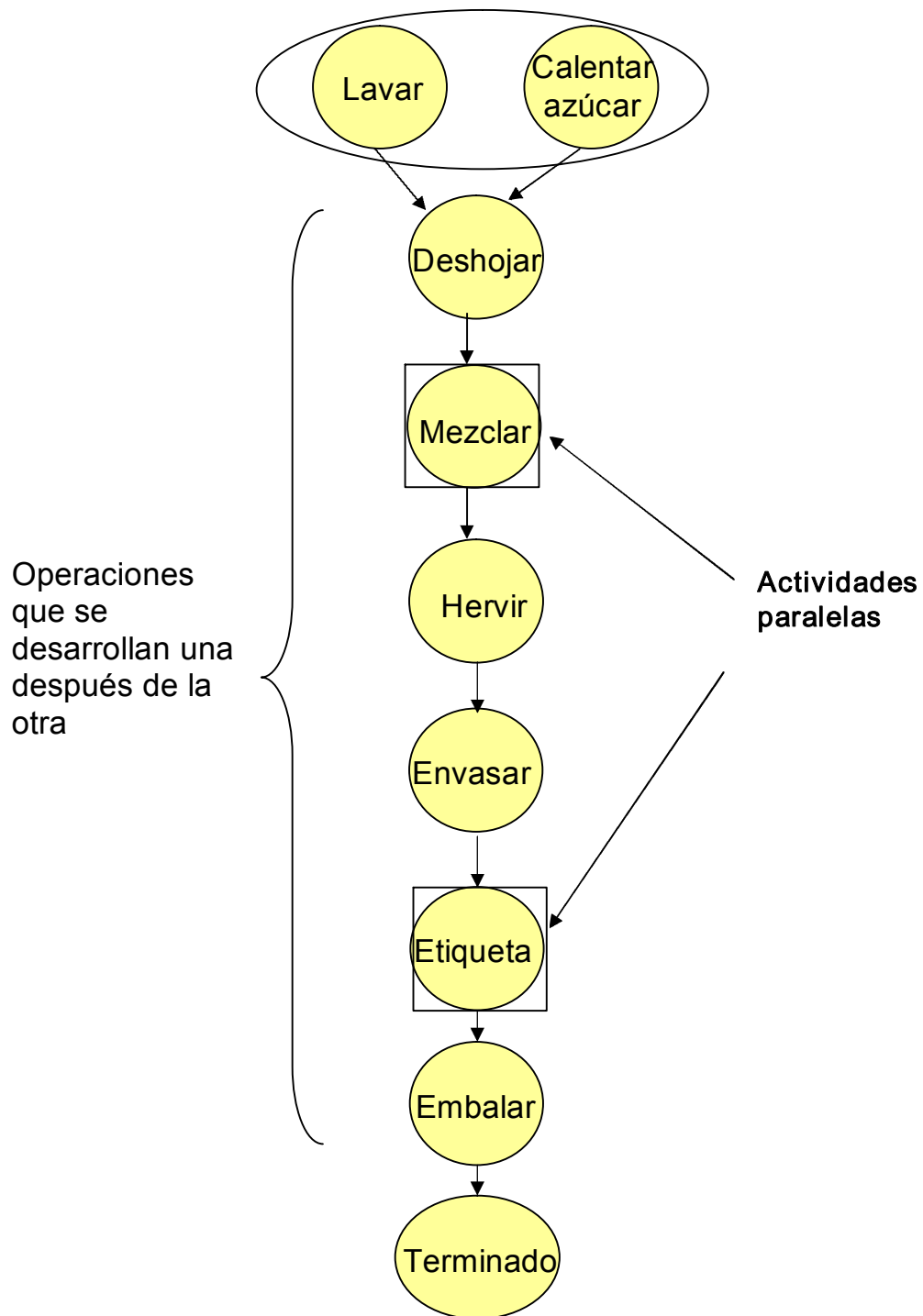
- ¿Cómo se hace? ¿En dónde se hace?
- ¿Qué se utiliza? ¿Y cuándo?
- ¿Quiénes lo realizan? ¿Cómo lo realizan?

Por esta razón es muy importante dominar el proceso a partir de sus componentes. El no hacerlo puede significar que el resultado final no sea el deseado, con el consiguiente derroche de materiales, energía, tiempo, y, sobre todo, con la insatisfacción del cliente.

Todo proceso productivo tiene que estar representado gráficamente. Para la representación gráfica se utiliza el Diagrama de Operaciones en Proceso o DOP.

Ejemplo: Graficar el proceso de elaboración de mermelada de fresa. El diagrama debe ir siempre acompañado de una explicación detallada del proceso.

Diagrama de Operación del Proceso (D.O.P.)



C. Área de trabajo

Una buena distribución física de los diferentes procesos de una empresa es muy importante porque proporciona condiciones de trabajo aceptables y permite costos de operación más económicos, a la vez que mantiene las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los trabajadores.

No se necesita tener un espacio muy grande para pensar en una buena distribución física; lo importante es tener claro cuáles son los requerimientos del negocio total y no sólo los de la línea de producción.

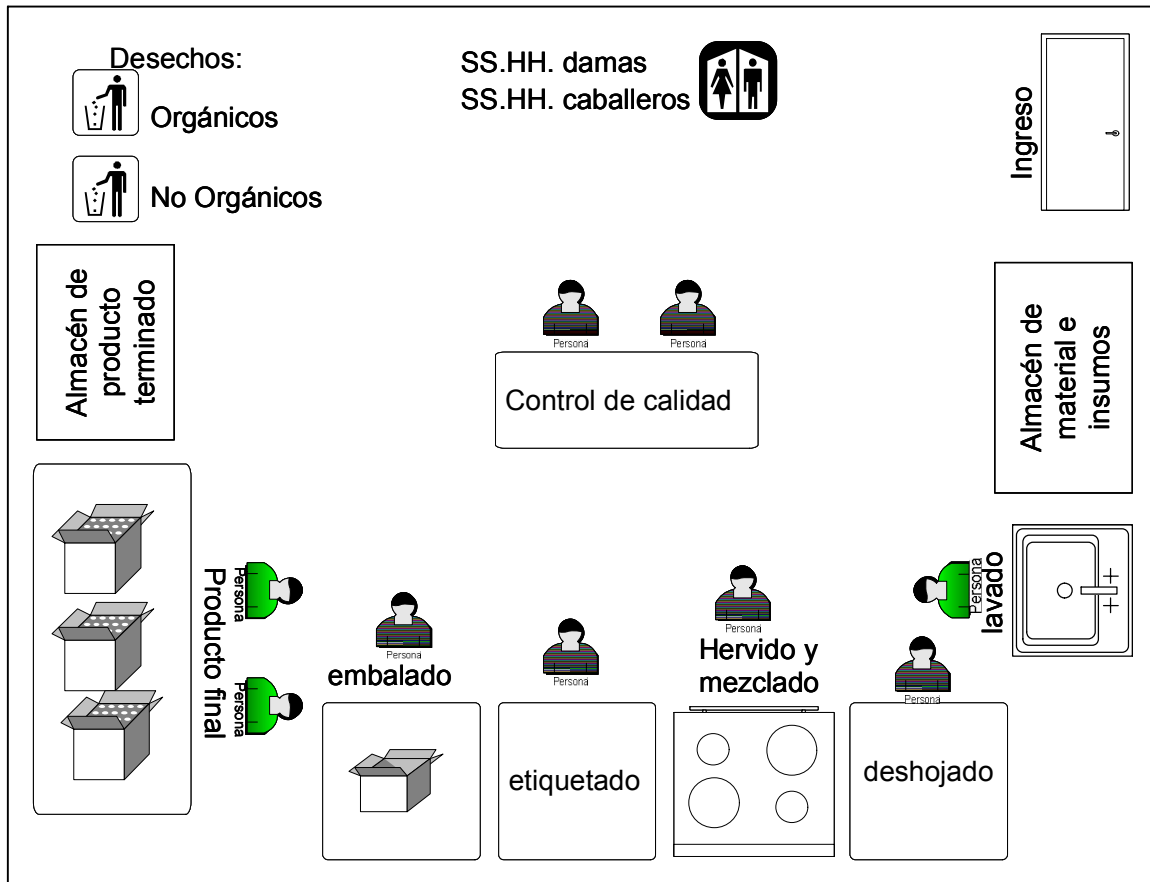
Con ese fin es necesario que tengas en cuenta lo siguiente:

- **La mínima distancia de recorrido del producto o servicio:** Ante todo se debe buscar minimizar el manejo de materiales ya que pueden desperdiciarse o deteriorarse, y con ello afectar la calidad del producto.
- **La flexibilidad:** Obtener una distribución que pueda reajustarse fácilmente a los cambios que exija el medio.
- Siempre hay que tener en cuenta **el proceso productivo** que se ha definido, ya que la disposición de la maquinaria, los equipos, las oficinas, y en general el espacio físico, dependerán del proceso que siga la elaboración del producto.
- **Buena iluminación:** Dependiendo del proceso productivo, la iluminación podría ser muy importante.
- **Seguridad:** Considera las normas de seguridad para evitar accidentes con personas, material, infraestructura y medio ambiente.
- **Accesos libres:** Verifica que exista tráfico sin problemas.
- Normas de higiene y vestuario.

Una vez determinado el espacio, se deben definir los materiales que se necesitan para adecuar este espacio a las necesidades del proceso de producción. No debes olvidar la ventilación, equipos, escritorios, materiales de los pisos, ni las paredes. Para esto es muy conveniente contar con una buena asesoría.

Ejemplo:

Diseñe el área de trabajo del negocio de producción de mermelada.



D. Cálculo de materiales

Necesitamos calcular la cantidad de materia prima requerida que nos permita garantizar la elaboración de nuestro producto en un tiempo determinado, con los niveles de calidad y especificaciones técnicas requeridas. Este cálculo nos permitirá conocer cuantos insumos debemos adquirir para iniciar el proceso productivo y así evitar hacer compras excesivas con el consiguiente gasto adicional innecesario.

Para estimar la cantidad de insumos que necesitamos comprar debemos saber primero cuántos son los insumos que se requieren para la elaboración de una unidad, es decir de un solo producto.

Debemos considerar todo el material necesario para la producción de un pedido o de la proyección de ventas estimada de un periodo de tiempo (semanal, mensual, u otro). Para ello debemos elaborar

una lista de todos los materiales estimando sus cantidades en su unidad de manejo: Kilo, metro, unidad, o el que sea apropiado.

Ejemplo:

Siguiendo con el ejemplo de la producción de mermelada de fresa, los requerimientos de material serían los siguientes:

<i>Matería Prima Insumos</i>	<i>Cantidad Unidad</i>	<i>Unidades a Producir</i>	<i>Necesidad de Materiales</i>	<i>Precio x Unidad</i>	<i>TOTAL US\$</i>
Fresas	0.23 grs.	3000	700 kg	0.29	203.00
Azucar	0.152 grs.		455 kg	0.53	241.15
Pectina	0.00033 grs.		1 kg	19.92	19.92
Conservador	0.00015 grs.		0.45 kg	2.38	1.07
Acido Cítrico	0.00022 grs.		0.65 kg	2.66	1.73
Frascos - Tapa 250grs.	1 und.		3000 und	0.22	660.00
Etiquetas	1 und.		3000 und	0.03	90.00
Cajas	24 und.		125 und	0.35	43.75
					1,260.62

E. Herramientas, maquinas y equipos

Así como hemos calculado la materia prima y los insumos que necesitamos comprar, también necesitamos determinar las máquinas, equipos y herramientas que vamos a necesitar para elaborar nuestro producto o servicio.

El punto de partida para hacer el cálculo o estimación será el DOP, es decir, el Diagrama de Operaciones en Proceso que hemos diseñado con anterioridad, y el otro elemento que nos permitirá hacer este cálculo será la cantidad de producción estimada.

Algunos puntos a tener en cuenta son:

En relación a las máquinas:

- Identifica las operaciones manuales y aquellas en donde se requerirá el uso de máquinas. Cuanto más tecnificado sea el proceso, más intensivo será el uso de maquinarias.
- Identifica la cantidad de máquinas que se requerirán en función de la producción estimada y la capacidad de producción por máquina.
- Evalúa la capacidad de producción de la máquina (semanal, mensual u otro) y la facilidad o dificultad de operar con la misma. Una máquina puede producir

determinadas unidades y su vida útil y antigüedad pueden variar su capacidad de producción. Asimismo, hay que tener en cuenta si es de manejo digital o mecánico, si es importada o local, si hay acceso fácil a repuestos o a servicio técnico, sus necesidades de consumo de electricidad, etcétera.

En relación a los equipos y herramientas:

- Identifica cada actividad del proceso productivo asociada a los equipos y/o herramientas necesarios para realizar un trabajo eficiente.
- Identifica el número de personas necesarias para realizar cada una de las actividades dentro del proceso productivo. Cada trabajador debe contar con el equipo necesario para evitar compartirlo con otros colaboradores, de esa manera el proceso de producción se desarrollará de una manera más eficiente y en menor tiempo.
- Es recomendable contar con un número pequeño de equipos y/o herramientas adicionales para casos de emergencia.

Ejemplo:

Relación de Equipos y Materiales

Detalle	Cant.	Precio	Costo Total
Cocina Semi Industrial. (2 hornillas)	2	150.00	300.00
Balanza. (0 – 50 kg)	1	125.00	125.00
Balanza. (0 – 2,000 gr.)	1	75.00	75.00
Licuada Industrial. (20 lt)	1	1,200.00	1,200.00
Exprimidor de Citricos	1	125.00	125.00
Refractómetro. (50 - 90 °Brix)	1	350.00	350.00
pH metro.	1	75.00	75.00
Termómetro.	1	75.00	75.00
Mesa de Trabajo.	2	75.00	150.00
Ollas.	5	75.00	375.00
Tinas Plásticas. (150 lt)	5	10.00	50.00
Tablas de Picar.	5	3.00	15.00
Cuchillos.	5	2.00	10.00
Paletas.	4	7.00	28.00
Jarras Plásticas. (2 lt)	5	1.00	5.00
Juego de Cucharas Medidoras.	2	5.00	10.00
Coladores.	2	5.00	10.00
Espumadera.	2	5.00	10.00
Uniformes de Trabajo (mandil, guant., etc)	5	30.00	150.00
Equipos de Seguridad (extin., mang., etc)	1	50.00	50.00
Utensilios de Limpieza y Desinfección.	1	15.00	15.00
TOTAL S/.			3,203.00

V. Análisis Económico

Ya hemos realizado un análisis del mercado, de los temas de desarrollo del producto; sin embargo, para saber si el negocio en el que nos queremos embarcar es un negocio rentable, necesitamos hacer un análisis económico del mismo.

Tenemos la información necesaria para realizarlo y conocer si el negocio nos dará una ganancia o pérdida, cuál es el margen de ganancia, o pérdida, que tendremos, en cuánto tiempo recuperaremos la inversión realizada, cuántos productos debemos vender para no perder ni ganar, y todas las preguntas que se nos vengán a la mente relacionadas al aspecto económico del negocio.

Este aspecto dentro del plan de negocio es fundamental para poder sustentar nuestro proyecto de inversión, más aún si nuestra intención es solicitar un apoyo financiero. Cualquier entidad crediticia o de apoyo te solicitará esta información para evaluar si tu proyecto es rentable o no, sólo así podrá calcular cuán riesgoso es tu negocio.

A. Proyección de ventas

La proyección de ventas nos permite planificar la cantidad de unidades que se piensa colocar en el mercado en un tiempo determinado.

¿Cómo podemos proyectar cuántas unidades vamos a colocar en el mes? Pues la respuesta está asociada al análisis de mercado que realizamos con anterioridad, en donde determinamos cuál era nuestro mercado potencial y objetivo, el cual estaba cuantificado; ello nos ayudará a realizar la estimación de ventas.

También debemos tener en cuenta ciertos aspectos como la estacionalidad del producto o las características de consumo del cliente potencial, de modo que se vean reflejadas en la proyección de ventas para que ésta sea lo más cercana a la realidad.

Es muy raro que un negocio tenga un solo producto o servicio por vender. Por lo tanto cuando haces una estimación de varios productos debes detallarlos y estimarlos. El producto más importante siempre será el producto “estrella”.

Ejemplo:

Siguiendo con el ejemplo de la mermelada de fresa, haremos una proyección de ventas anual.

Consideraremos que existe en la población un consumo promedio mensual parejo que sólo se ve incrementado en invierno, cuando el consumo aumenta por la costumbre de los consumidores de asociar la mermelada a la ingesta de café o infusiones propias de la época de invierno.

Proyección de Ventas Anual
(Unidades Vendidas)
Mermelada de Fresa

Cuadro de Ventas por Unidad al Mes												
Producto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Mermelada de fresa	0	0	0	3,000	3,000	4,000	4,000	4,000	3,500	3,000	3,000	3,000

En el caso de ser varios productos, por ejemplo mermelada de 250 grs., de 500 grs., etcétera, deberás indicarlos independientemente.

B. Inversión en activos fijos

Antes de iniciar tu negocio debes tener en cuenta que vas a necesitar cierto capital de dinero para implementarlo, comprar insumos, materia prima, equipos, maquinarias, entre otros gastos. Los gastos se clasifican en categorías. A continuación veremos los más importantes.

Las inversiones en activos fijos son asignaciones de dinero para la adquisición de máquinas, equipos, vehículos, infraestructura, mobiliario y otros activos, que están destinados al mejoramiento de las condiciones de producción y ventas.

Las inversiones en activos fijos son fáciles de determinar pues se refieren a terrenos, construcciones, maquinarias, equipos, y herramientas, sean nuevas o usadas; por lo tanto podemos pedir presupuestos de estos activos.

INVERSION			
Activo Fijo	Valor Unitario	Cantidad	Monto S/.
Terreno	5000	1	5,000.00
Construcción	10000	1	10,000.00
Vehículos	7000	1	7,000.00
Muebles	350	2	700.00
Equipos de Oficina	450	2	900.00
TOTAL ACTIVOS FIJOS S/.			23,600.00

Otros ejemplos de activos fijos pueden ser un grupo electrógeno, refrigerador, congeladora, mochila fumigadora, computadora o laptop, cámara digital, proyector multimedia, ecran, motocicleta, tractor, tanque criogénico, despulpadora, muebles de oficina, etc.

C. Inversión en capital de trabajo

Son los gastos que se tendrán durante los primeros meses de operación del negocio. Nuestro negocio deberá contar con la

suficiente liquidez para sus gastos iniciales hasta que pueda solventarlos con los ingresos generados por sus ventas; es decir, debemos contar con un capital que nos permita trabajar hasta obtener nuestros primeros ingresos.

Cuando hablamos de gastos iniciales nos referimos, por ejemplo, a sueldos del personal, alquiler, publicidad, teléfono, luz, agua, intereses, amortización de préstamos, honorarios profesionales de asesores, elaboración de muestras (en lo textil, en alimentos o productos procesados) u otros. Claro que también nos referimos a la compra de insumos y materia prima para la producción de nuestro producto.

Para poder calcular cuánto necesitamos como capital de trabajo necesitamos saber por cuánto tiempo vamos a financiar a nuestro negocio. Debemos saber si vamos a vender al contado o al crédito para determinar cuán pronto entrará dinero (capital) a nuestro negocio. Esto también dependerá del tipo de negocio que estemos financiando, ya que no es lo mismo, por ejemplo, financiar a una panadería que a un cultivo de arroz. Obviamente el primer negocio necesita menos tiempo de financiación que el segundo.

INVERSION en Capital de Trabajo					
Capital de Trabajo	Valor Unitario	Cantidad	Monto S/ Mes 1	Monto S/ Mes 2	Monto S/ Mes 3
<i>Materia Prima</i>					
Fresas (kl.)	0.29	700	203.00	203.00	203.00
Azucar (kl.)	0.53	455	241.15	241.15	241.15
Pectina (kl.)	19.92	1	19.92	19.92	19.92
Conservador (kl.)	2.38	0.45	1.07	1.07	1.07
Acido Cítrico (kl.)	2.66	0.65	1.73	1.73	1.73
Frascos - Tapa 250grs. (und.)	0.22	3000	660.00	660.00	660.00
Etiquetas (und.)	0.03	3000	90.00	90.00	90.00
Cajas (und.)	0.35	125	43.75	43.75	43.75
<i>Mano de obra</i>					
Peladores	130	2	260.00	260.00	260.00
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			1,520.62	1,520.62	1,520.62

En este caso vemos que cada mes la producción será la misma. Por ejemplo, la cantidad de fresas por mes es de 700 kilos, y la de azúcar es de 455 kilos. Multiplicado por el costo del kilogramo de cada producto nos sale el monto mensual necesario para trabajar.

D. Cálculo de costos y gastos

Existen otros gastos que se realizan antes que el negocio empiece a operar, estos gastos se conocen como **gastos pre-operativos**.

Los gastos pre-operativos, realizados antes de iniciar el negocio, están compuestos por:

- Licencias de funcionamiento.
- Carné sanitario.
- Avisos, paneles, letreros.
- Elaboración de planos.
- Consultorías.
- Constitución de la empresa.
- Otros varios.

Existen también otros gastos que corresponden a recursos que el negocio necesita para atender otras operaciones que no tienen relación directa con la producción, estos son los gastos administrativos y de ventas.

A estos gastos se les clasifica como **costos fijos**.

- Gastos administrativos como boletas, facturas, etcétera.
- Gastos de ventas como folletería, anuncios radiales, gigantografías, ferias, pasantías, etcétera.

COSTOS FIJOS					
Costos Fijos	Valor Unitario	Cantidad	Monto S/ Mes 1	Monto S/ Mes 2	Monto S/ Mes 3
<i>Gastos Administrativos</i>					
<i>Sueldos</i>					
Administrador	250	1	250.00	250.00	250.00
Contador	250	1	250.00	250.00	250.00
<i>Servicios</i>					
Luz	30	1	30.00	30.00	30.00
Agua	25	1	25.00	25.00	25.00
Telefono	20	1	20.00	20.00	20.00
<i>Gastos de Ventas</i>					
Vendedor	250	1	250.00	250.00	250.00
Publicidad	15	1	15.00	15.00	15.00
Promoción	50	1	50.00	50.00	50.00
TOTAL COSTOS FIJOS			890.00	890.00	890.00

En consecuencia:

INVERSION TOTAL = Activo Fijo + Capital de Trabajo

E. Costo unitario

El costo unitario es lo que cuesta producir cada unidad del producto elaborado o de cada servicio brindado.

Una asignación de costos es la distribución de estos costos a las unidades producidas de una mercadería específica.

Existen, a su vez, dos tipos de costos: costos variables y costos fijos. Mientras los costos variables se asignan directamente a los diferentes productos, no se puede hacer lo mismo con los costos fijos.

Los costos fijos se distribuyen proporcionalmente a las unidades producidas o servicios brindados.

Asignar adecuadamente los costos te permitirá conocer los costos unitarios de tu producto y estimar con facilidad la utilidad obtenida por cada uno de ellos.

Ejemplo:

Siguiendo con el ejemplo de la producción de mermelada de fresa. Para producir 3000 unidades de mermelada de fresa en frasco de 250grs. Este sería el cálculo de costo variable

Costo Variable para la producción de 3000 unidades de Mermelada de Fresa de 250grs.

<i>Materia Prima Insumos</i>	<i>Cantidad Unidad</i>	<i>Unidades a Producir</i>	<i>Necesidad de Materiales</i>	<i>Precio x Unidad</i>	<i>TOTAL S/.</i>
Fresas	0.23 grs.	3000	700 kg	0.29	203.00
Azucar	0.152 grs.		455 kg	0.53	241.15
Pectina	0.00033 grs.		1 kg	19.92	19.92
Conservador	0.00015 grs.		0.45 kg	2.38	1.07
Acido Cítrico	0.00022 grs.		0.65 kg	2.66	1.73
Frascos - Tapa 250grs.	1 und.		3000 und	0.22	660.00
Etiquetas	1 und.		3000 und	0.03	90.00
Cajas	24 unid.		125 und	0.35	43.75
Peladores			2 pers.	130	260.00
					1,520.62

En consecuencia:

COSTO TOTAL UNITARIO =		CVT + Porción de Costo Fijo por Producto
		Producción Mensual

Donde:

CVT = Costo Variable Total

Porción de Costo Fijo por Producto = Cuando en una empresa se cuenta con más de un producto, debemos determinar la proporción del Total de Costos Fijos correspondiente a cada producto

Ejemplo:

Siguiendo con el ejemplo de la producción de mermelada, tenemos los siguientes datos:

Costos Fijos	890.00
Costos Variables	1,520.62
Total	2,410.62

El costo variable corresponde a la producción de 3000 unidades (frascos de 250grs.) de mermelada. En el de que se incluyan otros tipos de mermelada o tamaños distintos de envase, se tendrá que calcular el Costo Variable por cada tipo de producto. En vista que en el ejemplo solo se considera un producto (mermelada de fresa de 250grs.), el costo fijo no se distribuye más que en ese solo producto.

Observa que en este caso sólo se cuenta con un producto, por lo tanto el costo fijo se suma en su totalidad y no en proporción.

$$\text{Costo Total Unitario de Producción} = \frac{\text{CV+CF}}{\text{Prod.mensual}}$$

$$\frac{2,410.62}{3,000.00} = 0.80 \text{ Soles/unidad producida}$$

Esto se interpreta así:

El costo de producir 1 envase de mermelada es 0.80 soles, o de otra manera: 0.80 soles me cuesta producir 1 envase de mermelada. Eso es el costo unitario.

F. Precio de venta

Para fijar el precio de venta tenemos que tener en cuenta algunos elementos como:

- Costo Total Unitario de Producción.

- Averiguar los precios de la competencia (este es un dato referencial pero importante).
- Determinar a quiénes les venderé el producto.
- Determinar cuánto quiero ganar.

Ejemplo:

En el caso de la mermelada conocemos nuestro Costo Total Unitario de Producción y averiguamos que nuestra competencia está vendiendo las mermeladas a un precio de S/. 4.00 el envase.

Si nuestra estrategia es entrar al mercado con un menor precio que la competencia, entonces calculemos cuál puede ser la ganancia de nuestra competencia asumiendo que su costo de producción es similar al nuestro.

En ese caso la lógica sería la siguiente:

PV	=	CTUP	+	G
----	---	------	---	---

Donde:

PV	=	Precio de Venta
CTUP	=	Costo Total Unitario de Producción
G	=	Ganancia

$$PV = 4.00 \text{ Precio de competencia}$$

$$4 = 0.80 + G$$

$$G = 3.20 \text{ Ganancia de la competencia}$$

Por lo tanto, si nuestra estrategia es vender a un precio menor que el de la competencia pero por encima del costo total unitario de producción, tendremos que decidir qué precio le pondremos a nuestro producto. Este precio deberá estar en el rango de > 0.80 y < 4.00 soles, dependiendo de la ganancia que esperamos tener.

En nuestro ejemplo, diremos que nuestro PV será de S/. 3.00, que es un precio menor que el de la competencia y que aún nos deja un margen de ganancia de S/. 2.20.

G. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio indica a partir de qué cantidad vendida comienzas a ganar.

Es importante conocer cuál es el punto de equilibrio, porque a partir de este, tu negocio comenzará a obtener utilidades.

El punto de equilibrio se puede determinar de la siguiente manera:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Total de costos fijos}}{\text{Precio} - \text{Costo variable unitario}} \text{ Unidades}$$

Ejemplo:

Siguiendo con nuestro caso de la mermelada, veamos cómo podríamos hallar el Punto de Equilibrio, teniendo en cuenta los siguientes datos:

Costos Fijos	890.00
Costos Variables	1,520.62
PV	3.00

Nos faltaría conocer el Costo Variable Unitario, el cual lo podemos hallar dividiendo el Costo Variable Total entre las unidades producidas, que son 3,000.

CVU =	1,520.62 / 3,000
CVU =	0.51

Entonces, ahora con todos los datos, decimos:

PE =	$\frac{890}{3 - 0.51}$	
PE =	$\frac{890}{2.49}$	
PE =	357	Frascos
PE =	$\frac{357 \text{ frascos}}{24 \text{ (unid. X caja)}}$	= 15 Cajas

El punto de equilibrio le indica que su negocio debe de vender mensualmente 357 unidades (frascos) de mermelada, o, lo que es lo mismo, 14 cajas de mermelada, para no ganar ni perder, es decir para que su ganancia sea igual a cero. Si vende más de 357 frascos o más de 14 cajas, entonces ya estará ganando.

H. Flujo de caja económico

El flujo de caja es el resumen en números de toda la idea de negocio que estamos planteando, por lo tanto es la herramienta más valiosa para “visualizar” rápidamente los componentes del negocio, ver cómo está estructurado y cuáles son sus alcances y limitaciones.

¿Cómo es que podemos saber todo eso? Pues es sencillo, el flujo de caja económico muestra todos los ingresos y egresos, ya sean presentes o futuros, del negocio. No importa la fuente. Cuando hablamos de ingresos, estos pueden ser de ventas, préstamos, ganancias de intereses o cualquier otro ingreso “a caja”.

A partir del flujo de caja económico podemos determinar la rentabilidad del negocio sin incluir las condiciones del financiamiento. Es decir, mide la ganancia del proyecto mismo, o ganancia económica, que nos indica qué tan rentable es realizar el proyecto.

Es importante indicar la moneda en la que se está trabajando el flujo de caja y también los tiempos de los periodos, es decir, si son semanas, meses, o años.

El periodo “cero” (o periodo “0”) se refiere al periodo pre-operativo, es decir, al periodo que comprende el momento en el que hacemos las inversiones (compra de equipos, maquinas, terrenos, etcétera) pero en el que aún no se hacen ventas.

Para elaborar el flujo de caja económico seguiremos los siguientes pasos:

1. Trasladar la información de los ingresos proyectados de nuestra proyección de ventas.
2. Trasladar la información del plan de inversiones.
3. Calcular el saldo económico, restando el total de egresos del total de ingresos del mismo periodo.

Ejemplo:

Teniendo en cuenta el siguiente cuadro proyectado de Ventas al mes:

Cuadro de Ventas por Unidad al Mes												
Producto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Mermelada de fresa	0	0	0	3,000	3,000	4,000	4,000	4,000	3,500	3,000	3,000	3,000
Precio de Venta	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Valor de Venta S/.	0	0	0	9,000	9,000	12,000	12,000	12,000	10,500	9,000	9,000	9,000

Preparamos el cuadro de Flujo Económico de la producción y venta de Mermelada de Fresa:

Mermelada de Fresa FLUJO DE CAJA ECONOMICO (Montos en soles)

(montos en soles)													
CONCEPTO	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
INGRESOS (A)	0.00	0.00	0.00	9,000.00	9,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	10,500.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00
Ventas	0.00	0.00	0.00	9,000.00	9,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	10,500.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00
EGRESOS (B)	31,831.86	0.00	0.00	0.00	2,410.62	2,410.62	2,410.62	2,410.62	2,410.62	2,410.62	2,410.62	2,410.62	2,410.62
INVERSION													
GASTOS PRE-OPERATIVOS	1,000.00												
ACTIVO FIJO	23,600.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Terreno	5,000.00												
Construcción	10,000.00												
Vehículos	7,000.00												
Muebles	700.00												
Equipos de Oficina	900.00												
CAPITAL DE TRABAJO	4,561.86												
GASTOS Y COSTOS	2,670.00												
OPERACIÓN													
COSTOS FIJOS	0.00	0.00	0.00	0.00	890.00	890.00	890.00	890.00	890.00	890.00	890.00	890.00	890.00
COSTOS VARIABLES					1,520.62	1,520.62	1,520.62	1,520.62	1,520.62	1,520.62	1,520.62	1,520.62	1,520.62
SALDO antes de Impuesto (A-B)	(31,831.86)	0.00	0.00	0.00	6,589.38	6,589.38	9,589.38	9,589.38	9,589.38	8,089.38	6,589.38	6,589.38	6,589.38
Impuesto a la renta 2.5% mensual					(164.73)	(164.73)	(239.73)	(239.73)	(239.73)	(202.23)	(164.73)	(164.73)	(164.73)
SALDO ECONOMICO	0.00	0.00	0.00	0.00	6,424.65	6,424.65	9,349.65	9,349.65	9,349.65	7,887.15	6,424.65	6,424.65	6,424.65

Nota:

Sobre el impuesto a la renta; estimación tomando en cuenta el pago del Impuesto a la Renta en el Régimen Especial del Impuesto a la Renta (RER), que se calcula sobre las ventas.

Este cuadro resulta sumamente útil. Así, en este cuadro podemos encontrar los ingresos por ventas, los egresos: de inversión y operaciones, así como los impuestos. Recuerde que en el flujo de caja se anotan los ingresos y egresos que se ejecutan en un periodo determinado.

En el periodo cero (o mes "0", en el ejemplo), que corresponde al periodo pre-operativo (antes de empezar las operaciones) se registran los egresos de inversión, algunos gastos de administración y de ventas. Pero no se registra ningún ingreso porque el negocio todavía no está en funcionamiento.

Finalmente, el Flujo de Caja muestra el Saldo Económico, que se determina restando de los **Ingresos** todos los **Egresos** para cada mes.

VI. Análisis Financiero

A. Análisis de las condiciones de financiamiento

¿Qué pasaría si para desarrollar el proyecto de negocio no tenemos el capital suficiente? ¿Si no se cuenta con ahorros y otras fuentes de financiamiento similares? En ese caso es necesario buscar financiamiento bancario, o de alguna otra institución financiera como micro financieras, fondos concursables de instituciones como ONG'S o del Estado.

¿De qué manera podemos analizar y determinar los costos del financiamiento? La respuesta a esta pregunta es: Con un Flujo de Financiamiento Neto, que mostrará el efecto del financiamiento, o del préstamo, sobre los resultados del proyecto de negocio.

B. Flujo de caja de financiamiento neto

¿Cómo lo hacemos? Desarrollaremos un cuadro que muestre el préstamo recibido, el pago de la deuda (amortización de la deuda) y los intereses que me cobrará el banco o institución financiera por el préstamo.

Ejemplo:

Haremos un cuadro con un ejemplo sencillo.

Monto a financiar (o préstamo) 1,000
Tasa de interés 2% mensual
Periodo de financiamiento 5 meses
Periodo de gracia ninguno

(montos en soles)

CONCEPTO	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Préstamo	1,000.00					
Amortización		(200.00)	(200.00)	(200.00)	(200.00)	(200.00)
Saldo de deuda		800.00	600.00	400.00	200.00	0.00
Interés		(20.00)	(16.00)	(12.00)	(8.00)	(4.00)
Flujo de						
Financiamiento	1,000.00	(220.00)	(216.00)	(212.00)	(208.00)	(204.00)
Neto						

La amortización es el préstamo recibido dividido entre el número de meses del periodo de pago ($1000 / 5 = 200$).

Sin embargo, los bancos e instituciones financieras cobran un interés como ganancia al capital que nos prestan. Los intereses se calculan sobre el saldo de la deuda.

La amortización es lo que voy pagando. El saldo de la deuda es lo que me falta pagar. Como mensualmente pago 200, la deuda va disminuyendo en 200 cada mes. Así los intereses que pago son por lo que me falta pagar.

Veámoslo detalladamente en el cuadro:

En el mes 1 calculo el valor de los intereses como sigue: 2% de 1000 = 20.

En el mes 2 calculo el valor de los intereses como sigue: 2% de 800 (lo que queda de la deuda) = 16. Y así sucesivamente. Es decir, cada mes se ha cancelado 220, 218, 212, 208 y 204.

Ahora veamos otro ejemplo. Es el mismo caso pero esta vez nos dan un periodo de gracia de 3 meses, es decir, que durante los 3 primeros meses no pagaré la amortización sino sólo los intereses.

Monto a financiar	\$1,000
Tasa de interés	2% mensual
Periodo de financiamiento	5 meses
Periodo de gracia	3 meses

(montos en soles)

CONCEPTO	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Préstamo	1,000.00					
Amortización					(500.00)	(500.00)
Saldo de deuda		1000.00	1000.00	1000.00	500.00	0.00
Interés		(20.00)	(20.00)	(20.00)	(20.00)	(10.00)
Flujo de						
Financiamiento	1,000.00	(20.00)	(20.00)	(20.00)	(520.00)	(510.00)
Neto						

Ahora que ya sabemos cuál es la diferencia entre flujo de caja económico y flujo de caja con financiamiento neto, es importante que sepamos que el Flujo de Caja Total no es otra cosa que:

Flujo de Caja Total = Flujo de caja económico + Flujo de caja con financiamiento neto

C. Indicadores de rentabilidad

Todo lo desarrollado en estos últimos capítulos de nuestro Plan de Negocio tiene un fin: Hallar la rentabilidad de nuestro proyecto. Esta es la conclusión más importante.

¿Cómo medimos la rentabilidad? Una respuesta simple podría ser: Si vendemos a un precio mayor de lo que compramos, entonces algo ganamos. Esto puede ser real en lapsos muy cortos de tiempo y con transacciones muy puntuales, pero hacer

este análisis cuando ha pasado mucho tiempo desde que se inició el negocio y cuando tenemos una variedad de productos y la inversión no la recuperamos en corto tiempo, es otra cosa.

Decimos que tenemos ganancia en un negocio cuando las utilidades son mayores a las inversiones. Sin embargo, en tiempos largos las ganancias no son tan claras, más aún en casos en los que hay períodos en donde las utilidades son sumamente pequeñas y en otros hasta existen pérdidas. Peor aún, el dinero de hoy no tendrá el mismo valor dentro de un año o no tuvo el mismo valor el año pasado. Es decir, no compran lo mismo. Un dólar hace 2 años costaba menos (o más) que un dólar de hoy. Entonces, ¿cómo puedo saber si he ganado o perdido?

Por lo tanto, si el negocio se desarrolla en un corto plazo de tiempo y puedes identificar muy claramente las inversiones realizadas en el negocio y si los ingresos obtenidos en el mismo negocio son mayores a esas inversiones, entonces sabemos que hemos ganado.

Pero, ¿qué pasaría si existe un largo tiempo de por medio y no estás seguro de las ganancias? En ocasiones parece que has ganado y de repente te preguntas qué hubiera sido mejor: ¿Implementar el negocio o dejar mi plata en el banco?

¿Valió la pena el esfuerzo que hice?

¿Valió la pena correr el riesgo?

Para responder estas preguntas, los financistas han desarrollado una forma de medir con bastante exactitud la rentabilidad de un negocio.

Las finanzas se basan en dos principios:

- El valor del dinero en el tiempo es diferente, es decir, un sol “de hoy día” vale más que un sol del “día de mañana”: El sol “de hoy día” habrá ganado algo para mañana. Esto se nota más en épocas de inflación.
- El concepto del riesgo para evaluar las decisiones que tomo. Un sol de “hoy día” es más seguro que un sol del “día de mañana”.

Los indicadores de rentabilidad que hay que considerar son el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), la relación Beneficio/Costo. Sin embargo, para ello debemos conocer primero un concepto muy útil para las finanzas y la evaluación económica y financiera: El concepto del Costo de Oportunidad del Capital o COK.

El Costo de Oportunidad del Capital (COK)

El Costo de Oportunidad del Capital (en porcentaje) es la mayor tasa de rentabilidad entre alternativas de inversión de igual riesgo. Este concepto engloba dos variables fundamentales de las finanzas: El rendimiento comparado con otra alternativa y el riesgo que implica desarrollar un negocio.

El dinero que se invertirá en el negocio tiene un valor. Es decir, no podemos aceptar que el dinero estará sin producir algún rendimiento. El dinero por lo menos debe ganar o recibir algunos intereses. Por lo tanto, el negocio en el que espero invertir debe producirme una rentabilidad, superior (así sea poca), a la que me brinda el banco. De lo contrario no tiene sentido invertir. Entonces la “oportunidad” alternativa a mi inversión es poner este dinero en un banco donde recibiré los intereses que éste paga.

Por otro lado, no es lo mismo invertir en una zona muy segura y tranquila que en otra convulsionada, donde es evidente que el riesgo es más alto. La forma de introducir este riesgo en la evaluación del negocio es mediante el concepto del Costo de Oportunidad del Capital. A mayor riesgo, yo exigiré un mayor Costo de Oportunidad del Capital.

En resumen: La mínima rentabilidad que un proyecto o persona inversionista debe obtener por su dinero es el COK.

Un buena referencia para calcular el valor del Costo de Oportunidad del Capital es la tasa de interés bancaria vigente para el tipo de actividad o negocio que se está evaluando. Podemos utilizar como COK una tasa muy cercana a la tasa de interés. Así podemos averiguar en las instituciones financieras de la localidad cuál es el valor de la tasa de descuento o COK que pueden utilizar para la evaluación.

En el proyecto se debe indicar claramente qué valor del COK está utilizando para la evaluación económica y financiera del proyecto.

El Valor Presente Neto

¿Qué es Valor Actual Neto (VAN) o Valor Presente Neto (VPN)?

Es un método que sirve para determinar si un negocio es rentable y estimar, además, las expectativas de ganancia que tengo sobre mi dinero en el negocio. Es un método matemático que utiliza la siguiente fórmula:

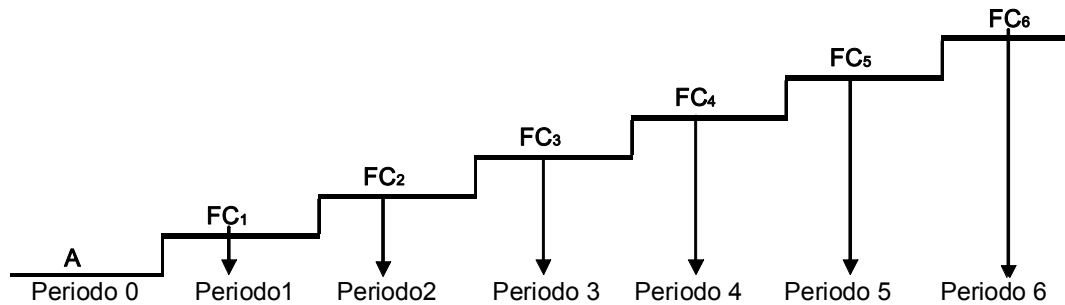
$$VAN = -A + \sum_{i=1}^n \frac{FC_n}{(1 + cok)^n}$$

$$VAN = -A + \frac{FC_1}{(1+cok)_1} + \frac{FC_2}{(1+cok)_2} + \frac{FC_3}{(1+cok)_3} + \frac{FC_4}{(1+cok)_4} + \frac{FC_5}{(1+cok)_5} + \dots + \frac{FC_n}{(1+cok)_n}$$

Donde:

A = Inversión del momento 0, o periodo inicial.
 FC = Flujo de caja de un periodo.
 cok = Costo de oportunidad del capital.
 $\sum$ = Signo de sumatoria.

Podemos analizar gráficamente el concepto de VPN:



Cada FC corresponde a un periodo determinado o momento diferente, por lo que a medida que pasa el tiempo el valor del dinero sufre esa distorsión. La inflación, la devaluación, las ganancias de los negocios, la rentabilidad de otros negocios y otras variables de la economía influyen en el valor del dinero. El dinero no tiene la misma capacidad de compra todo el tiempo.

La idea es que todos los valores sean comparables en un mismo periodo; entonces los traemos al momento actual o periodo 0. En otras palabras, convertimos el dinero de otros periodos a dinero de hoy y luego sumamos. Como los valores de inversión son negativos y los valores de utilidades son positivos, entonces, si el resultado de esta suma es mayor a cero, eso quiere decir que las utilidades son mayores a las de la inversión.

Por lo tanto:

Un negocio es rentable cuando el VPN o VAN es mayor a 0

- El VAN es un valor monetario (soles, dólares, euros, etc.).
- La interpretación del VAN es como sigue: Cuando el VAN es un valor mayor a cero se dice que i) hemos recuperado la inversión; ii) hemos recibido una rentabilidad igual a la tasa de descuento o costo de oportunidad del capital y; iii) finalmente nos queda una cantidad de dinero que es igual al valor del VAN.
- Cuando el VAN es negativo o VAN = cero, quiere decir que nos es indiferente invertir en el negocio que estoy evaluando o invertir en el negocio con el que estoy comparando.

Número de periodos

Los periodos se determinan de acuerdo al tipo de negocio o actividad productiva. Un buen criterio que se puede utilizar son los mismos periodos que solicitan las instituciones financieras. Los periodos pueden ser meses (actividades de comercio y turismo) o comprender más de un mes (agricultura) como bimestres o semestres, por ejemplo, o incluso años (forestación).

La relación Beneficio / Costo

La relación Beneficio / Costo es otro de los indicadores de rentabilidad que determina en qué medida los beneficios futuros “actualizados” al presente del proyecto superan a la inversión inicial. Es decir, equivale al Valor Presente Neto de los flujos de caja entre el valor de la Inversión. Veamos la formula.

$$\text{Relación Beneficio / Costo} = \frac{\sum FC_n}{A}$$

El proyecto es rentable cuando la relación Beneficio / Costo es mayor a uno.

D. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad es muy sencillo y consiste en hacer modificaciones en una o varias variables del Flujo de Caja. Es preferible hacer una variación o supuestos a la vez. Esto da lugar a que un conjunto de supuestos originen escenarios diferentes: Pesimista, optimista o conservador

Por ejemplo, las variaciones más comunes son:

- Cambiar el precio de los productos. Por ejemplo, reducir en 10% los precios.
- Cambiar la tasa de interés.
- Cambiar los costos.
- Etcétera.

Analicemos qué sucedería si reducimos los precios de venta de los productos en un 10%, manteniendo constante el resto de consideraciones. Si hacemos esos supuestos y observamos que el VPN es aún positivo, podemos continuar al análisis.

Así, luego reducimos aún más los precios y si el proyecto resiste (es decir, si el VPN sigue siendo positivo) podemos afirmar que el proyecto es poco sensible a los precios.

Por el contrario, hay ocasiones en las que, ante pequeñas reducciones del precio, el proyecto ya no es rentable. En estos casos, tendremos una alta sensibilidad del proyecto frente a los precios de venta.

VII. La Formalización: legal, laboral y tributaria

La formalización del negocio es un paso muy importante para el crecimiento de la empresa. Esto permite incrementar los ingresos y posibilidades de desarrollo.

La formalidad es una decisión rentable pues permite el acceso al financiamiento, fondos concursables, así como la posibilidad de convertirte en exportador, entre otros beneficios.

Hoy en día el mercado demanda que las empresas sean competitivas y estén en permanente desarrollo. La formalización contribuirá en que la empresa esté bien organizada, sea sostenible y eficiente. Si apostamos por ser informales, muy pronto notaremos que el desarrollo de la empresa será muy difícil de realizar.

Nombre del negocio

Debemos tener en cuenta que el nombre que elijamos para tu negocio representa la razón social y/o comercial de la empresa, aunque este nombre no es necesariamente el mismo en ambos casos. Esto es muy importante, ya que con este nombre el negocio será reconocido legal y comercialmente. Procura que el nombre del negocio esté asociado a la actividad, producto o servicio que desarrolles.

Razón Social: Es el nombre con el que se inscribió el negocio en los registros públicos.

Ejemplo: Agribrans Purina S.A.

Razón Comercial: Es el nombre con el que todos los clientes reconocen el producto (equivale a la marca).

Ejemplo: Lecharina

A. Ventajas

¿Qué ventajas puedo tener siendo formal? ¿Por qué debería formalizarme?

Veamos algunas de las razones por las cuales debes evaluar la conveniencia de la formalidad:

- No tendrás ninguna limitación para realizar negocios con otras empresas y competir en el mercado nacional e internacional.
- Podrás participar en concursos públicos y adjudicaciones como proveedor de bienes y servicios.
- Contarás con facilidades para el acceso al sistema financiero formal y de los inversionistas privados.
- Tendrás más posibilidades de obtener créditos con los proveedores.

- Podrás participar en programas de apoyo a la micro y pequeña empresa promovidos y ejecutados por el Estado.
- En caso de deudas o pérdida, la empresa responde a sus obligaciones frente a terceros sólo por el valor del capital aportado y no con el patrimonio personal de los socios.

B. Pasos

Surgen muchas preguntas en relación a los pasos y requisitos para formalizarse.

- i. ¿Qué formas de organización existen y cuál me conviene?
- ii. ¿Qué trámites tengo que realizar para constituirme en una empresa como persona jurídica?
- iii. ¿Cómo se realiza el trámite de inscripción en el registro único de contribuyentes o RUC?
- iv. ¿Qué trámite, licencias o permisos se requieren para iniciar alguna actividad económica?

La primera decisión:

¿Qué tipo de personería me conviene para iniciar mi negocio?
¿Persona natural o jurídica?

Antes de empezar mis trámites debo elegir entre alguna de estas dos formas de iniciar mi negocio.

Si eliges iniciarte como persona natural

En este tipo de empresa el titular funciona como dueño y responsable de su manejo. Puede tener trabajadores a su cargo e inscritos en el libro de planillas.

Como persona natural al comenzar sus operaciones, y realizar actividades económicas lucrativas, va a generar ingresos que, de acuerdo a ley, se consideran rentas de tercera categoría.

Ventajas de iniciarte como persona natural:

- Desde el punto de vista legal, este tipo de negocio puedes crearlo y liquidarlo fácilmente.
- Tienen unidad de mando y acción, porque la propiedad, el control y la administración de la empresa está sólo en una persona.
- Existe flexibilidad para reaccionar rápidamente en caso de que cambios bruscos en el mercado puedan afectar a la empresa.
- Hay un mínimo de regulaciones a las que debes hacerles frente.

Limitaciones de iniciarte como persona natural:

- Responsabilidad ilimitada: En caso que los recursos de la empresa sean insuficientes para hacer frente a las deudas, el propietario asume las deudas de la empresa con todo su patrimonio personal.
- Disponen de un capital limitado: El capital generalmente está limitado a lo que el titular pueda invertir. Esto puede representar serios problemas para el crecimiento futuro de la empresa.
- Una enfermedad o accidente que impidiera al promotor participar activamente en el manejo del negocio puede significar una interrupción en las operaciones.

Las personas jurídicas

Persona Jurídica: Es una organización que fundada o constituida por una persona natural, por varias personas naturales, o también por varias personas jurídicas (o por una mezcla de personas naturales y jurídicas).

La persona jurídica, a diferencia de la persona natural, tiene existencia legal pero no tiene existencia física, y debe ser representada por una o más personas naturales.

Tampoco depende de la vida de sus fundadores: Se constituye como un ente unitario autónomo. La empresa es la que responde por las deudas y no sus socios.

Si eliges organizarte de manera individual, operarás bajo la siguiente modalidad:

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

Si eliges organizarte de forma colectiva o social, puedes adoptar cualquiera de las tres modalidades siguientes:

Asociaciones

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

Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.)

Sociedad Anónima (S.A.)

Para que cualquiera de estas formas de organización empresarial adquiera la calidad de persona jurídica, debes inscribirla en el Registro de Personas Jurídicas o Libro de Sociedades

Pasos:

1. Elaborar la Minuta

¿Qué es una minuta?

Es el documento privado, elaborado y firmado por un abogado, que contiene el acto o contrato (constitución de la empresa) que debes presentar ante un notario para su elevación a escritura pública. Para la constitución de una micro o pequeña empresa, la utilización de la minuta es opcional, ya que puedes acudir directamente ante un notario y hacerlo a través de una declaración de voluntad.

2. La Escritura Pública

La escritura pública es el documento legal que elabora el notario para inscribir a la empresa en Registros Públicos.

3. Inscripción en el Registro de Personas Jurídicas (SUNARP)

Una vez que obtengas tu escritura pública de constitución, el notario o el titular, o los socios, tendrán que realizar la inscripción de la empresa en la Oficina Registral competente en el *Registro de Personas Jurídicas de SUNARP*.

4. Inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (SUNAT)

Luego que Registros Públicos –SUNARP– te ha entregado el Asiento Registral de la inscripción de tu empresa como Persona Jurídica, deberás tramitar, como siguiente paso, tu inscripción en el RUC, que es el registro a cargo de la SUNAT.

Pero si eres una Persona Natural, que inicias o tienes un negocio, recién debes comenzar los trámites para tu formalización a partir de este cuarto paso.

¿Qué es el RUC?

Es un registro que contiene información del contribuyente. Por ejemplo tus datos de identificación, tus actividades económicas, tu domicilio fiscal, así como los tributos a los que te encuentras afecto, entre otros datos.

Este registro se encuentra a cargo de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria –SUNAT–, entidad que tiene por finalidad administrar, fiscalizar y recaudar los tributos con que contribuyes para que el Estado pueda cumplir con sus fines.

La SUNAT te identifica como contribuyente otorgándote de manera inmediata un número de RUC, que consta de once (11) dígitos.

Debes conocer el **tipo de régimen** de impuesto a la renta al cual se acogerá tu empresa.

Atención: En el caso de negocios, la renta será siempre de 3ra. categoría. Hay 3 tipos de régimen:

5. Registro a trabajadores en EsSALUD

En este 5to. paso usted deberá registrar a sus trabajadores dependientes ante EsSalud, con dicho registro los trabajadores podrán acceder a las prestaciones que otorga dicha entidad.

6. Autorizaciones o registros especiales de otros sectores

Son permisos o requisitos que me pide la autoridad competente, según el área de especialización de mi negocio, para garantizar que mis prácticas sean compatibles con el interés colectivo y la calidad de vida ciudadana. Para ese fin, si mis actividades están relacionadas con la salud, salud ambiental, educación, alimentación, agricultura, comercio exterior, turismo, explotación minera, uso de la energía, seguridad, propiedad intelectual, entre otras áreas, debo observar ciertas normas.

Algunos datos:

MINISTERIO DE SALUD

Av. Salaverry cuadra 8, Jesús María. Teléfono: 315-6600

Página Web: www.minsa.gob.pe

Este ministerio, mediante sus unidades orgánicas, otorga permisos a las empresas que se dedican a actividades de:

DIGESA:

Las Amapolas N° 350, Lince. T. 442-8353 / 442-8356

- Elaboración de alimentos y bebidas industriales.
- Desinfectantes y plaguicidas de uso doméstico.
- Piscinas.
- Crianza de animales de compañía.

DIGEMID:

Av. Arenales N° 1302, Jesús María. T. 265-8780

- Productos farmacéuticos.
- Productos de higiene personal y cosméticos.
- Instrumental y equipo médico.
- Productos dietéticos y edulcorantes.
- Laboratorios, farmacias, boticas.

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO

Calle Uno Oeste, Urb. Córpac, San Isidro. T. 224-3347

Página Web: www.mincetur.gob.pe

Otorgará permisos para aquellas empresas dedicadas a:

- Hospedaje.
- Agencias de Viaje y Turismo.

- Restaurantes (1 a 5 tenedores).
- Casinos de juego.
- Servicios de alojamiento.
- Vehículos con fines turísticos.

MINISTERIO DE AGRICULTURA

Pasaje Francisco de Zela s/n, Jesús María. T. 433-3034; 433-3007

Página Web: www.minag.gob.pe

SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agraria)

- Comercialización de fauna y flora.
- Comercialización de productos e insumos químicos; productos farmacéuticos y biológicos de uso veterinario, alimentos para animales.
- Servicios de fumigaciones de naturaleza agropecuaria.

INRENA (Instituto Nacional de Recursos Naturales)

- Aprovechamiento forestal de tierras de comunidades nativas o campesinas.
- Ecoturismo o uso de productos forestales y/o fauna silvestre en conservación.
- Aprovechamiento forestal en bosques con fines comerciales o industriales.
- Guía de transporte forestal de fauna silvestre.
- Aprueba el proyecto y autoriza el funcionamiento de un zoológico.
- Exportación de fauna silvestre.

CONACS (Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos)

- Otorga el Registro Único de los camélidos sudamericanos silvestres del Perú.
- Otorga la autorización de captura y esquila de vicuña.
- Otorga el título de propiedad de hatos de vicuña y/o guanaco.
- Brinda certificación de identificación individual para ser exportador de alpacas y llamas.

7. Autorizaciones y legalización del libro de planillas

Una de tus principales **obligaciones como empleador** es **llevar planillas de pago**, debidamente autorizadas por la *AAT -Autoridad Administrativa de Trabajo-*. Hacerlo mejora la imagen de tu empresa y su prestigio en la comunidad. Estos son pasos para posicionar a la empresa, ampliar tu mercado y tener acceso a asesoría técnica y apoyo financiero de instituciones de promoción. Por otro lado,

cumplir la legislación vigente y hacer efectiva una medida de beneficio para tus trabajadores, eleva la solidez de las relaciones internas y es un excelente comienzo para la instalación de un programa de calidad.

8. Licencia Municipal de Funcionamiento

Es la autorización de apertura del establecimiento. Es pues el permiso que otorga la municipalidad, para operar en su jurisdicción, antes de iniciar sus actividades, a las empresas comerciales, industriales o profesionales. Para ello, como contribuyente, debes pagar una tasa.

Esta autorización previa, para funcionar u operar, constituye uno de los mecanismos de equilibrio entre el derecho que tengo a ejercer una actividad comercial privada y convivir adecuadamente con mi comunidad.

En las municipalidades distritales y provinciales existen tres tipos de licencias: Provisionales, definitivas y especiales:

Documentos para solicitar Licencia de funcionamiento Provisional:

- Fotocopia simple del Comprobante de Información Registrada o Ficha RUC.
- Declaración jurada de ser Micro o Pequeña Empresa.
- Recibo de pago por derecho de trámite.

Requisitos para la licencia de Funcionamiento definitiva:

1. Solicitud de licencia de funcionamiento definitiva.
2. Certificado de Zonificación y Compatibilidad de Uso.
3. Copia del RUC.
4. Copia del Título de Propiedad o documento equivalente que acredite la propiedad o Copia del Contrato de alquiler.
5. Copia de la Escritura Pública de Constitución.
6. Informe favorable de Defensa Civil.
7. Pago por derecho de trámite.
8. En el caso de autorizaciones sectoriales, copia de la autorización y/o certificación del sector competente según actividad.
9. Algún otro documento requerido por la Municipalidad.

9. Legalización de los libros contables

Este es el último paso. De acuerdo al tipo de empresa que ha decidido constituir puede llevar determinados libros

contables, ya sea por medios manuales o computarizados. Estos libros deberán ser legalizados ante un Notario o, donde no lo haya, ante un Juez de Paz Letrado del lugar.

La Legalización es la constancia, puesta por un notario, en la primera hoja útil del libro contable. Si usas registros por medio computarizado esta constancia debe estar en la primera hoja suelta. La constancia asigna un número y contiene el nombre o la denominación de la razón social, el objeto del libro, el número de folios, el día y el lugar en que se otorga, y el sello y firma del notario (o Juez de Paz si no hay notario en el lugar).

Régimen Laboral Especial

Como muchas microempresas no tienen márgenes de ganancia elevados y a veces sólo logran cubrir sus costos, se ha establecido un Régimen Laboral Especial para que la mano de obra sea menos onerosa y para que todos los trabajadores puedan estar en planilla y tener acceso a la seguridad social en salud y si así lo desean tener acceso también a un régimen de pensiones. Este es un régimen temporal que vence el 3 de julio del año 2013.

A continuación se indica las diferencias entre el Régimen Laboral General que se aplica al común de trabajadores y el Régimen Laboral Especial que rige sólo para la MICROEMPRESA.

C. Formas asociativas - Consorcios

Existen dos formas principales de consorcios:

- Horizontales. Es una alianza estratégica de empresas que se juntan con un objetivo específico, pero sin renunciar a su individualidad como empresas.
- Verticales. Es una alianza estratégica entre empresas donde una es cliente de la(s) otra(s). Así, se busca una relación de largo plazo con especialidades en la comercialización, transformación, producción; según sea el caso.

Existen dos tipos de consorcios:

- De promoción: En este caso, varias empresas se juntan para promocionar de manera conjunta sus productos o servicios mediante:
 - Material promocional (catálogos, folletos, pagina Web; entre otros).
 - Participación en ferias.
 - Exploración de mercados, misiones comerciales y otros.
- De ventas: Si las empresas asociadas realizan acciones de promoción y ventas de los productos y servicios.

La formalización de los consorcios se logra mediante:

- La firma de un contrato. Este tiene que declarar con claridad los siguientes puntos:
 - Para qué y por qué se crea el consorcio.
 - El tiempo de duración.
 - Si los participantes son personas naturales o jurídicas.
 - La participación porcentual de cada participante.
 - Nombre del operador, elegido por todos los participantes.
 - Las direcciones, fax, y correos de los participantes.
 - La gestión: Las convocatorias, los acuerdos, la forma de llevar la contabilidad, entre otros.
- Carta a la SUNAT. El operador debe redactar una carta informando a la SUNAT de la conformación del consorcio explicando la forma de llevar la contabilidad del consorcio. Existen tres modalidades de llevar la contabilidad del consorcio:
 - Llevar una contabilidad con RUC del consorcio.
 - Que el operador lleve la contabilidad del consorcio.
 - Con contabilidad independiente (Ley 26887 Art. 423; Decreto L. 774 y D.S. 179- 2004; Decreto L. 821 y D.S. 055-99; Resolución No. 022-98 SUNAT. Resolución N° 128-05 SUNAT y NIC N° 31)
- Pronunciamiento de la SUNAT
- Inicio de operaciones. Para contratos mayores a un año se debe iniciar las operaciones desde la fecha de autorización de la SUNAT. Para consorcios que acuerden operaciones menores a un año deben iniciar sus actividades apenas se comunique a la SUNAT sobre la conformación de consorcio.

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFIA