



UEB
UNIVERSIDAD
ESTATAL DE BOLIVAR

APRENDER A EMPRENDER

De la idea al negocio: la guía práctica definitiva.

JORGE ZULA CUJANO
MARÍA JOSÉ FIERRO BÓSQUEZ
DARWIN RIVERA PIÑALOZA
ELSITA CHÁVEZ GARCÍA

ISBN: 978-9907-0-0421-2
2025

APRENDER A EMPRENDER

AUTORES:

JORGE ARMANDO ZULA CUJANO

MARÍA JOSÉ FIERRO BÓSQUEZ

DARWIN VLADIMIR RIVERA PIÑALOZA

ELSITA MARGOTH CHÁVEZ GARCÍA



Este libro ha sido debidamente examinado y valorado en la modalidad doble par ciego con fin de garantizar la calidad científica.

©Grupo Editorial BLR
Universidad Estatal de Bolívar
Riobamba – Ecuador
Correo: publicaciones@grupoblir.com
<https://grupoblir.com/libros-investig>
REPOSITORIO



Zula, J., Fierro, M. Rivera, D., Chávez, E. (2025) Aprender a emprender. Grupo Editorial BLR.

© Jorge Armando Zula Cujano
María José Fierro Bósquez
Darwin Vladimir Rivera Piñaloza
Elsita Margoth Chávez García

ISBN: 978-9907-0-0421-2

El copyright promueve la libertad de expresión, protege la diversidad de ideas y conocimiento, además apoya la libre expresión. Se prohíbe de manera rigurosa la producción o el almacenamiento de esta publicación, ya sea en su totalidad o en parte, está estrictamente prohibido por ley, incluyendo el diseño de la portada, así como su difusión a través de cualquiera de sus medios, ya sean electrónicos, mecánicos, ópticos, de grabación o incluso de fotocopia, sin permiso de los propietarios de los derechos de autor.

FILIACIONES DE LOS AUTORES

Jorge Armando Zula Cujano

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: jzula@ueb.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8860-759X>

María José Fierro Bósquez

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: mfierro@ueb.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1545-2224>

Darwin Vladimir Rivera Piñaloza

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: vrivera@ueb.edu.ec

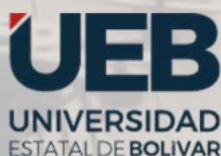
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5695-9726>

Elsita Margoth Chávez García

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: emchavez@edu.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7290-1623>



PRÓLOGO

La formación de emprendedores constituye hoy en día un desafío y, al mismo tiempo, una oportunidad para las instituciones de educación superior. En un mundo caracterizado por la globalización, la innovación tecnológica y la alta competitividad de los mercados, resulta imprescindible que los estudiantes desarrollen competencias que trasciendan el ámbito teórico y se orienten hacia la acción transformadora. El emprendimiento, entendido como la capacidad de identificar oportunidades, asumir riesgos calculados y generar propuestas de valor, se convierte en una de las herramientas fundamentales para la construcción de sociedades más dinámicas, sostenibles y equitativas.

En este contexto, el libro Aprender a emprender constituye un aporte significativo para la formación académica y profesional de quienes se interesan en el mundo de los negocios y la innovación. La obra no se limita a exponer conceptos generales sobre emprendimiento, sino que ofrece un recorrido integral que inicia en la comprensión de las características y cualidades del emprendedor, para luego avanzar hacia la formulación, estructuración y evaluación de proyectos empresariales. Cada capítulo proporciona fundamentos teóricos claros y, a la vez, recursos metodológicos prácticos que permiten al lector trasladar los conocimientos al diseño de iniciativas concretas.

Cabe destacar que el texto responde a una necesidad creciente: formar profesionales capaces de generar sus propios medios de vida, contribuir al desarrollo de sus comunidades y afrontar con creatividad los desafíos

de un entorno cambiante. En este sentido, la obra se convierte en una guía tanto para estudiantes universitarios como para docentes y emprendedores que buscan un instrumento académico riguroso y, al mismo tiempo, aplicable en la práctica.

La lectura de este libro es una invitación a reflexionar, aprender y actuar. En sus páginas, el lector encontrará no solo conceptos, sino también motivación para descubrir y potenciar su espíritu emprendedor. Así, Aprender a emprender se proyecta como un referente formativo que contribuye a la construcción de una cultura emprendedora en el ámbito académico y en la sociedad en general.

ÍNDICE

PRÓLOGO	i
ÍNDICE	iii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS	xviii
INTRODUCCIÓN	xix
CAPÍTULO I	21
1 EMPRENDIMIENTO	21
1.1 Importancia del emprendimiento	23
1.2 Cualidades del emprendedor	24
1.3 Características de un emprendedor	26
1.4 Claves para mejorar la comunicación emprendedora	27
1.5 Claves para desarrollar la creatividad emprendedora	28
1.6 Claves para trabajar en equipo	29
1.7 Claves para saber investigar	30
1.8 Diez errores que enfrenta un emprendedor	31
1.8.1 Test para conocer las competencias y cualidades emprendedoras	33

CAPÍTULO II.....	36
2 PROCESO CREATIVO.....	36
2.1 Generación de ideas de negocios	36
2.2 Pautas para identificar y analizar ideas de proyectos.....	37
2.2.1 Lluvia de ideas para identificar productos o servicios e iniciar el proceso creativo del proyecto	38
2.2.2 Selección inicial de las ideas para proyectos.....	38
2.2.3 Evaluación final de las ideas.....	40
2.2.4 Descripción de la idea seleccionada.	40
2.2.5 E. Justificación.....	40
2.2.6 F. Nombre de la empresa en proyecto	41
2.2.7 Emotividad del nombre.....	42
2.2.8 Naturaleza de la empresa en proyecto	42
2.3 Descripción de empresa	42
2.3.1 Según la actividad.....	42
2.3.2 Según su tamaño	44
2.4 Visión y misión de la empresa	45
2.4.1 Misión.....	45

2.4.2	Visión.....	51
2.4.3	Políticas.....	53
2.4.4	Estrategias.....	55
2.4.5	Valores y principios.....	55
2.5	Distingos y ventajas competitivas.....	56
2.5.1	Distingos competitivos	56
2.5.2	Ventajas competitivas	56
2.6	Análisis del sector	56
2.6.1	Análisis del sector.....	56
2.6.2	Tipo de clientes.....	56
2.6.3	Proveedores.....	57
2.6.4	Competidores.....	57
2.6.5	Tipo de producto.....	57
2.7	Análisis del producto (bienes y/o servicios)	57
2.7.1	Características.....	57
2.7.2	Usos	58
CAPÍTULO III		59

3	ESTUDIO DE MERCADO	59
3.1	El producto	60
3.1.1	Clasificación	60
3.1.2	Productos intermedios	61
3.1.3	Productos de capital	61
3.2	Descripción del producto en proyecto.....	61
3.3	Estudio de la demanda	61
3.3.1	Segmentación del mercado	61
3.4	Determinación del perfil	65
3.4.1	Determinación de fuentes de información	65
3.4.2	Media aritmética	66
3.4.3	Universo.....	67
3.4.4	Muestra	67
3.5	Instrumento de investigación según la técnica.....	71
3.6	Proyección de la demanda con la información recolectada en campo	72
3.7	Tasa de crecimiento Poblacional.....	73
3.8	Estudio de la competencia.....	74

3.8.1	Oportunidades.....	75
3.8.2	Amenazas.....	75
3.8.3	Fortalezas.....	76
3.8.4	Debilidades	76
3.8.5	Matriz FODA.....	77
3.9	Confrontación demanda vs. competencia	78
3.10	Proyección de la demanda y de la oferta futura	79
3.11	Proyección de los consumidores, de los bienes y servicios demandados.....	79
3.12	Determinación y derivación del tamaño del mercado.....	80
3.13	Determinación del precio de su producto.....	81
3.14	Canales de distribución	82
3.14.1	Determine el sistema de distribución que utilizará para su producto o servicio	83
3.14.2	Justifique los motivos del sistema de distribución elegido.....	83
3.14.3	Determine el precio según el canal de distribución determinado	83
3.15	Estrategias de promoción y publicidad	83

3.15.1	Ventajas y desventajas de la propaganda.....	87
3.16	Cargos y funciones del área comercial.....	89
3.16.1	Determine los cargos y funciones para el talento humano del área comercial.....	89
3.17	Determinación de inversiones y gastos del área comercial.....	90
3.17.1	Determine el activo fijo del área comercial	90
3.17.2	Determine los gastos del área comercial	91
CAPÍTULO IV		92
4	ESTUDIO TÉCNICO	92
4.1	Tamaño del proyecto.....	92
4.1.1	Factores que determinan el tamaño	93
4.1.2	Método para determinar el tamaño- escala	94
4.2	Factores que se deben estudiar para definir la macrolocalización del proyecto.....	98
4.2.1	Transporte	98
4.2.2	Mano de obra	100
4.2.3	Materia prima.....	101
4.2.4	Energía eléctrica	104

4.2.5	Combustible	104
4.2.6	Agua.....	105
4.2.7	Mercado	106
4.2.8	Terrenos	107
4.2.9	Facilidades de distribución	107
4.2.10	Comunicaciones.....	108
4.2.11	Condiciones de vida.....	108
4.2.12	Leyes y reglamentos	109
4.2.13	Clima.....	110
4.2.14	Actitud de la comunidad	110
4.2.15	Condiciones sociales y culturales	112
4.2.16	Método cualitativo de localización	112
4.2.17	Ingeniería o proceso productivo	113
4.3	Proceso de producción	114
4.3.1	Cuantificación de variables para la producción.....	114
4.3.2	Determinación del tamaño de la empresa	115
4.3.3	Capacidad de la planta	115

4.3.4	Determinación de la localización de la planta	116
4.3.5	Proceso de producción del producto (b/s)	118
CAPÍTULO V		124
5	ESTUDIO AMBIENTAL	124
5.1	Medio Ambiente.....	124
5.2	Biología.....	124
5.3	Impacto ambiental.....	125
5.3.1	Evaluación del impacto ambiental.....	127
5.4	Política ambiental ISO 14001	130
CAPÍTULO VI.....		132
6	ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL	132
6.1	Organización de la empresa (definición de aéreas).....	132
6.1.1	A1. Área administrativa.....	132
6.1.2	A2. Área productiva.....	132
6.1.3	A3. Área comercial	133
6.1.4	A4. Área financiera.....	134
6.1.5	A5. Área ambiental	134

6.2	Organigrama de la empresa.....	135
6.3	Proceso de selección y contratación del talento humano	136
6.4	Marco legal.....	137
CAPÍTULO VII		143
7	ESTUDIO FINANCIERO	143
7.1	Clasificación de las inversiones	147
7.1.1	Inversiones fijas	148
7.1.2	Determinación de la inversión diferida.....	148
7.1.3	El capital de trabajo	148
7.2	Estrategias dinámicas de financiamiento	154
7.3	Estrategias conservadoras de financiamiento.....	155
7.3.1	Diferencias entre estrategias conservadoras y estrategias dinámicas	155
7.3.2	Consideración alternativas entre las dos estrategias	155
7.4	Fuentes de financiamiento.....	156
7.4.1	Estructura del financiamiento	156
7.4.2	Cuadro de reembolso de deuda.....	157
7.5	Depreciaciones	159

7.5.1	Métodos de Depreciación:	159
7.6	Cálculo del punto de equilibrio	174
7.6.1	Costos fijos y variables por áreas	174
7.6.2	P.E: Costes fijos / Margen	177
7.7	Resumen de los costos fijos y variables del proyecto	179
7.8	Costos fijos totales	180
7.9	Costos variables totales	180
7.10	Unidades a producir	180
7.11	Evaluación financiera.....	182
7.11.1	Evaluación económica	183
7.11.2	Evaluación social	184
8.1	Anexos	185
	BIBLIOGRAFÍAS.....	195

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Test para conocer las competencias y cualidades emprendedoras.	33
Tabla 2. Lluvia de ideas.....	38
Tabla 3. Evaluación de la idea del proyecto.	39
Tabla 4. Evaluación final.....	40
Tabla 5. Lluvia de ideas para el nombre de la empresa.....	41
Tabla 6. Clasificación de las empresas.	45
Tabla 7. Variables, indicadores e índices.	62
Tabla 8. Oportunidades.....	75
Tabla 9. Amenazas.	75
Tabla 10. Fortalezas.....	76
Tabla 11. Debilidades.	76
Tabla 12. Matriz FODA.....	77
Tabla 13. Demanda histórica insatisfecha.	78
Tabla 14. Proyección de la demanda y de la oferta futura.....	79
Tabla 15. Resultados de la proyección.	80
Tabla 16. Consumo unitario aparente.....	81

Tabla 17. Determinación del precio de su producto.	81
Tabla 18. Cargos y funciones para el talento humano del área comercial.	89
Tabla 19. Activo fijo del área comercial.	90
Tabla 20. Gastos del área comercial.	91
Tabla 21. Método cualitativo de localización.	112
Tabla 22. Número de clientes atendidos por su empresa.	115
Tabla 23. Capacidad de la planta.	116
Tabla 24. Determinación de la localización de la planta.	116
Tabla 25. Ponderación.	117
Tabla 26. Flujograma de producción.	118
Tabla 27. Requerimiento de activos fijos.	120
Tabla 28. Servicios básicos y mantenimiento.	120
Tabla 29. Mantenimiento.	121
Tabla 30. Materia prima.	121
Tabla 31. Insumos y Combustibles.	122
Tabla 32. Requerimiento del talento humano.	123
Tabla 33. Programa preoperativo.	123

Tabla 34. Impactos ambientales. 129

Tabla 35. Área administrativa..... 132

Tabla 36. Área administrativa..... 133

Tabla 37. Área Administrativa. 133

Tabla 38. Área financiera. 134

Tabla 39. Área Ambiental..... 134

Tabla 40. Medios y costo para el reclutamiento del personal..... 136

Tabla 41. Material en el proceso de selección..... 136

Tabla 42. Requisitos legales de constitución y funcionamiento de la
 empresa. 141

Tabla 43. Obligaciones fiscales anuales. 141

Tabla 44. Obligaciones fiscales. 142

Tabla 45. Inversiones del proyecto..... 144

Tabla 46. Fuentes y usos del proyecto..... 146

Tabla 47. Capital de trabajo..... 151

Tabla 48. Inversiones de activos fijos. 151

Tabla 49. Inversiones de activos diferidos. 152

Tabla 50. Capital de trabajo..... 153

Tabla 51. Total de la inversión.	153
Tabla 52. Financiamiento del proyecto.	157
Tabla 53. Desembolso de la deuda.	158
Tabla 54. Financiamiento.	158
Tabla 55. Depreciación de activos fijos.....	159
Tabla 56. Depreciación expresada en dólares.....	160
Tabla 57. Amortización de diferidos.	161
Tabla 58. Cálculo del pago de la deuda o amortización del préstamo.	162
Tabla 59. Estructura de costos para la vida útil del proyecto.	163
Tabla 60. Estructura de ingresos.....	165
Tabla 61. Estado proforma de resultados.	167
Tabla 62. B. General.....	168
Tabla 63. Cálculo del flujo de caja del proyecto.	170
Tabla 64. Evaluación financiera.	174
Tabla 65. Costos y gastos.	177
Tabla 66. Determinación de los costos fijos y variables.	179

Tabla 67. Determinación del punto de equilibrio, margen de ganancia y porcentaje de producción.	180
Tabla 68. Evaluación financiera.	182

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estratificación	69
Figura 2. Formula 1.	70
Figura 3. Formula 2.	70
Figura 4. Formula 3.	71
Figura 5. Formula 4.	71

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento constituye, en la actualidad, un eje estratégico para el desarrollo económico y social de los países, en tanto impulsa la innovación, la generación de empleo y la competitividad en los mercados. En el contexto de la educación superior, el estudio del emprendimiento no solo busca transmitir conocimientos teóricos, sino también fomentar competencias prácticas que permitan a los estudiantes desarrollar iniciativas empresariales sostenibles y con impacto en su entorno.

El presente libro, *Aprender a emprender*, se orienta a la formación académica de futuros profesionales que requieren comprender de manera integral el proceso emprendedor. A lo largo de sus capítulos, se abordan los fundamentos conceptuales del emprendimiento, las características y cualidades del emprendedor, así como las fases metodológicas necesarias para la estructuración de un plan de negocios. Se incluyen, además, herramientas de análisis de mercado, estudios técnicos, administrativos, legales, ambientales y financieros, que constituyen la base para la elaboración rigurosa de proyectos empresariales.

La obra se sustenta en un enfoque pedagógico que combina teoría y práctica, con el propósito de que los lectores adquieran no solo conocimientos, sino también habilidades críticas para la toma de decisiones, la gestión de recursos y la evaluación de riesgos. De este modo, se busca fortalecer la capacidad de los estudiantes para identificar

oportunidades, diseñar estrategias innovadoras y consolidar propuestas de valor que respondan a las necesidades de la sociedad contemporánea.

En suma, el texto se configura como un recurso académico destinado a guiar a los futuros emprendedores en la comprensión y aplicación de los procesos de creación empresarial, promoviendo una formación integral que articule conocimientos, actitudes y valores orientados hacia el ejercicio responsable y exitoso del emprendimiento.

CAPÍTULO I

1 EMPRENDIMIENTO

El emprendimiento en el mundo, se refleja en la generación de nuevos empleos, el interés de las instituciones públicas, académicos, empresarios y de la población en general, por crear iniciativas y políticas para fomentar el emprendimiento, el Estado ha implementado talleres y cursos de capacitación, líneas de crédito preferenciales, semilleros de emprendimientos, al igual que las unidades educativas e instituciones de educación superior han incluido en su componente de su currículo la catedra de emprendimientos.

El desarrollo de este libro se basa en el estudio del emprendimiento desde una óptica amplia en la que se abarca los conceptos teóricos necesarios, para la puesta en marcha de una idea empresarial, sumadas al estudio de las cualidades, actitudes y comportamientos que caracteriza a un emprendedor, que son importantes para que una buena idea se materialice, al igual que la guía continua con matrices, técnicas para identificar oportunidades, búsqueda de ideas de negocios y evaluación de las oportunidades.

Los emprendedores de acuerdo a experiencias analizadas pueden ser: los que han aprovechado las oportunidades, quienes eligen el emprendimiento como profesión y quienes eligen al emprendimiento como una ocupación transitoria; y los emprendedores que se hacen por una necesidad ya sea económica o por necesidad de sentirse útiles a la sociedad.

El emprendedor es una persona que enfrenta, con actitud y aptitud, acciones complejas y está dispuesto a asumir riesgos en especial en el ámbito económico y financiero de un negocio nuevo. La palabra emprendedor se utiliza para describir a una persona que crea un negocio o empresa por su propia iniciativa. En concordancia a (Maldonado, 2012), que definió al emprendedor como una persona que enfrenta con resolución, acciones difíciles (...).

El emprendimiento es una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Constituye una forma de razonar y proceder, centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado; su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, a la economía y a la sociedad. (Ley 1014 de 2006, Artículo 1, numeral C, República de Colombia).

La palabra emprendimiento proviene del francés *entrepreneur* (pionero), y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que iniciaba un nuevo negocio, empresa o proyecto, término que después fue aplicado a empresarios que fueron innovadores o agregaban valor a un producto, servicio o proceso ya existente.

En conclusión, el emprendimiento es la idea de la creación de un negocio o empresa nueva, que necesita de una persona emprendedora para materializar o llevar a la práctica el proyecto, quien capta una oportunidad de negocio y es capaz de concluir su idea, que no se detiene

a los obstáculos siendo la persistencia y tenacidad, características innatas del emprendedor, la confianza en sí mismo es un factor primordial para alcanzar los objetivos y metas planteadas.

1.1 Importancia del emprendimiento

El emprendimiento en la actualidad, ha ganado importancia por la necesidad de las personas en lograr una independencia y estabilidad económica y laboral. Los niveles altos de desempleo, han creado en las personas, la necesidad de generar sus propios recursos, de iniciar su propio negocio, y pasar de ser empleados a ser empleadores.

Todo esto, sólo es posible, si se tiene un espíritu emprendedor. Se requiere de una gran determinación para renunciar a la “estabilidad” económica que ofrece un empleo y aventurarse como empresario, más aun sí se tiene en cuenta que el empresario no siempre gana como si lo hace el asalariado, que mensualmente tiene asegurado un ingreso mínimo que le permite sobrevivir (Grisales, 2015).

Así como existen clases de emprendedores existe también clases de emprendimientos que varían según su naturaleza en: emprendimiento social, busca satisfacer alguna de las necesidades de la sociedad; emprendimiento empresarial, desarrolla un proyecto de negocio o una idea en particular que genera ingresos y se establece en una microempresa; emprendimiento económico, es temporal y se basa en una oportunidad de negocio y busca el mayor beneficio económico.

1.2 Cualidades del emprendedor

Existen cualidades comunes en los emprendedores exitosos que se las puede resumir:

Capacidad para trabajar: firmeza y confianza en la ejecución de las metas y objetivos, debe tener una capacidad para trabajar más de 8 horas diarias establecidas para un trabajador, esto ocurre hasta que su negocio o emprendimiento supere su punto de equilibrio, luego una buena organización de las actividades y delegación de funciones permite tener más tiempo libre. El trabajo duro, constante y de sacrificio lograra alcanzar los objetivos.

Perseverancia: es un valor fundamental que debe tener el emprendedor, de la perseverancia depende el logro de los objetivos y es la diferencia entre el éxito o fracaso.

Saber tomar decisiones: debe tener la capacidad de tomar decisiones oportunas, aunque esta decisión implique correr o asumir riesgos, el que no arriesga no gana, luego de los resultados obtenidos se debe responsabilizar por su acertó o equivocación.

Emancipación: apoderarse de la idea y defender su negocio proyecto es una cualidad importante ya que en el camino encontrara detractores y personas que siempre realizaran comentarios negativos de su emprendimiento.

Pasión: el emprendedor debe enamorarse del negocio y dar lo mejor de el para alcanzar los objetivos, en consecuencia, el emprendedor debe tener conocimiento previo de lo que va hacer.

Determinación: asumir riesgos es vital, habilidad a realizar cualquier cosa con tal que el negocio salga adelante (fabrican el producto, venden, cobran, limpian el local, perchan, realizan pedidos, etc.).

Aprender: los emprendedores deben estar en continuo aprendizaje para innovar y mejorar sus negocios, es un requisito primordial actualizar su conocimiento en diferentes áreas, lo que le permitirá crecer y mantenerse en el mercado.

Planificador: la planificación es parte fundamental del éxito del negocio, una correcta planificación minimiza el riesgo, una cualidad que no debe faltar en el emprendedor ya que planificara las tareas y actividades, con ello puede organizar todos los recursos para alcanzar las metas.

Innovador: la capacidad de buscar algo nuevo que ayude a satisfacer las necesidades de su segmento de mercado, algo diferente u otra forma de hacer las cosas, el emprendedor debe estar pensando que hacer, que cambiar, o que proponer.

Comunicación: característica fundamental que debe tener el emprendedor la habilidad para comunicarse tanto con los usuarios internos (empleados y trabajadores) y externos (clientes, proveedores de bienes y servicios, inversionistas, medios de comunicación etc).

Ser tu propio jefe, hacer lo que te gusta y ganar dinero con ello. Trabajar para sí mismo es el sueño de muchos. Pero iniciar un negocio no es sólo cuestión de ideales. Perseverancia, imaginación y mucha valentía son necesarias para iniciar con éxito un negocio.

¿Quién no ha pensado alguna vez en montar un negocio? Tras años de aguantar jefes, horarios y otras pesadillas laborales, la idea de trabajar para uno mismo resulta tentadora. Los expertos coinciden en que todos tenemos la posibilidad de convertirnos en emprendedores si desarrollamos una serie de cualidades. Eso sí, el verdadero emprendedor debe ser realista y saber que le espera mucho trabajo y algunos problemas (Grisales, 2015).

1.3 Características de un emprendedor

Puede parecer imposible reunir estas características en una sola persona, pero todas surgen de la misma idea: tener pasión por lo que hacemos y creer en nuestros sueños.

- Buscador constante de oportunidades.
- Ser creativo e innovador.
- Valora la eficiencia y la calidad.
- Confianza en sí mismos y motivación de sus propios logros.
- Ser organizado y planificador.
- Capaz de encontrar apoyo entre quienes los rodean.
- Valiente, pero calcula los riesgos.
- Persistente y resistente al fracaso.
- Se informa y acuden a expertos.

- Afronta los retos de manera positiva pero realista.

Todo emprendedor exitoso debe tener un pensamiento empresarial, que se puede resumir en tres pasos:

1. Análisis complejo de las ideas, maximizando el número de variables.
2. Formulación de ideas concretas.
3. Ejecución de situaciones en tareas simples.

1.4 Claves para mejorar la comunicación emprendedora

Lea por lo menos un libro al mes sobre el tema de su negocio.

Revise cuánto domina el correo electrónico, las videoconferencias, el Messenger y demás herramientas tecnológicas a su alcance.

Si aún no habla otro idioma, dedique tiempo a su estudio.

Revise su imagen y si está alineada con el negocio que ha elegido emprender.

Prepare una presentación clara y concisa, de corta duración, sobre su negocio.

Asuma un rol de protagonismo, tener una actitud de continuo aprendizaje.

Desarrolle su autoestima para lograr mayor firmeza en sus decisiones.

Enamórese de su proyecto con un compromiso incondicional, aprender a compartir.

Tomar riesgos para lograr la independencia y, sobre todo, divertirse en el proceso de los propios aciertos y errores.

1.5 Claves para desarrollar la creatividad emprendedora

La creatividad es una herramienta importante para el desarrollo del emprendimiento, todos somos creativos, pero no todos desarrollan esa creatividad; pocos son, los cruzan la línea para plasmar sus ideas en un proyecto y ponerle en marcha, muchas veces solo se quedan en una brillante idea y con la duda ¿me hubiera ido bien o mal? a continuación, se enuncia algunas ideas para desarrollar la creatividad:

Piense en cuántas categorías pueden existir de un mismo producto; por ejemplo, en champús: para cabello lacio, tinturado, rubio y de uso frecuente. En leches: semidescremada, entera, deslactosada.

Haga asociaciones de palabras en su mente y busque en el diccionario las raíces y las diferencias. Ejemplo: paradigma, paracaídas, parabrisas, parafrasear.

Dibuje con un lápiz, trate de plasmar lo que llega a su mente. dibuje su idea en un papel.

Vaya con frecuencia a museos, cine o actividades culturales de allí surgen buenas ideas.

Valore las necesidades y carencias de su sector y plantee una lluvia de ideas que podría reducir la necesidad.

Formule preguntas así mismo, por ejemplo: ¿qué pasaría si no existiera la gravedad?, ¿qué pasaría si existiera un motor sin combustible?, seguro que saldrán muy buenas ideas.

1.6 Claves para trabajar en equipo

El trabajo en equipo es clave al desarrollar el emprendimiento, la unión hace la fuerza aprender a entender y valorar los criterios y aportes del equipo ayudaran alcanzar los objetivos planteados.

- Aprenda a escuchar y a recibir críticas.
- Reconozca cuando no sabe hacer una tarea y llame a la persona indicada para que lo haga.
- No agreda a nadie por el hecho de ser el dueño del negocio; los demás están para colaborarle, pero no son sus súbditos.
- Valore el talento de los demás mediante remuneración y condiciones justas.
- El mejor grupo de trabajo es aquel que se complementa interdisciplinariamente. En un grupo donde todos saben hacer lo mismo.
- Valore a su personal y hágalo saber que es importante para el negocio o empresa.
- Trate a su personal y clientes como a usted le gustaría que lo trataran, (trate con respeto a los demás).

- Atrévase, a poner en marcha su idea, con la ayuda de tu equipo, dar el primer paso, ya es emprender.
- Reconozca las fortalezas y debilidades de cada integrante del equipo, ayudara a corregir y mejorar los procesos.
- Conforme acertadamente su equipo y conozca a todos sus integrantes.
- Defina su estilo de liderazgo. El líder que logra influir y persuadir con instrucciones precisas suele obtener mejores resultados que aquel que se limita a dar órdenes.
- Construya sus relaciones a partir de la confianza; si usted la inspira confianza y seguridad en sus decisiones, tendrá seguidores.

1.7 Claves para saber investigar

La investigación ayuda a romper paradigmas, a salir de la parálisis paradigmática en la que se encuentra, dejar el estatus quo, permite descubrir nuevas formas de hacer, construir, elaborar un producto, la investigación nos permite descubrir algo nuevo. Antes de investigar es importante tomar en cuenta estas ideas para saber que investigar:

- Haga foco en los temas que necesita investigar donde tenga conocimiento y dominio del tema: producción, desarrollo tecnológico, marketing, exportación e importación, talento humano, ingeniería, turismo, gastronomía, agro producción, agronomía, etc.
- Aproveche el conocimiento que se difunde en seminarios, talleres, cursos, procurando aquellos con los mejores exponentes los gurús en cada línea de investigación.

- Consulte a diario los medios locales, nacionales e internacionales; apóyese en las TIC. En una pequeña noticia puede haber una oportunidad de negocio, de aprendizaje y de emulación con otros que desarrollan actividades similares.

1.8 Diez errores que enfrenta un emprendedor

A continuación, se detalla los errores más frecuentes que cometen los emprendedores a la hora de poner en marcha su emprendimiento.

No empezar: el miedo al fracaso, a ser juzgado, al que dirán de la gente, ase que el emprendimiento se quede en una buena idea, no se realiza una investigación previa del mercado y carece de un plan de negocios bien estructurado, que permita tomar la decisión de empezar o no y así minimizar el riesgo y temor.

Pensar que no hay competencia: suele suceder que los emprendedores se entusiasman a tal punto con sus ideas, que tienden a pensar que para ellos no existe competencia, que ellos son los únicos. Y al no estudiar el mercado al que quieren ingresar se están exponiendo al fracaso; si no se conoce al enemigo estas en peligro de perder la guerra.

No conformar buenos equipos: hay un dicho zapatero a tus zapatos, un grave error que cometen los emprendedores es creer que, solos, puede sacar adelante el proyecto. Por ahorrar recursos no contratan personal con experiencia y competentes para el desarrollo de actividades técnicas.

Pensar que hacer empresa es una actividad de medio tiempo: creer que es posible hacer empresa mientras se tienen otras ocupaciones o

actividades, es una mala estrategia. El fracaso del negocio se da cuando no se dedica el tiempo necesario, más aún cuando se inicia debe ser 24 /7.

No tener presente los aspectos legales: los emprendedores se centran en los detalles mínimos de la parte operativo y técnico del negocio, pero cometen el error de descuidar el aspecto legal, lo que ha ocasionado que no cuenten con todos los documentos legales establecidos para el funcionamiento.

Crece más rápido de lo posible: el principal error respecto al crecimiento es pensar que lo primero es expandirse en el mercado, cuando lo más importante es ser sostenible en el tiempo, esto es posible a través de fidelizar al cliente, satisfaciendo sus necesidades y maximizando sus expectativas.

Exceso de optimismo: la mayor queja de los inversionistas es que a los emprendedores les falta realismo en sus proyecciones. El exceso de confianza es el principal error para el fracaso.

Incapacidad para afrontar el cambio: la poca capacidad para encontrar caminos distintos que superen dificultades, es una de sus principales causas de fracaso. La mayoría de negocios fracasan porque no tienen la predisposición a cambiar e innovar el producto, los procesos, la presentación, etc., es cuestión de actitud y aptitud de sus propietarios.

Falta de conocimiento de sí mismo: todo emprendedor, antes de emprender con el negocio, debe preguntarse y responder con sinceridad estas preguntas básicas: ¿tengo claridad en lo que quiero hacer?;

¿Cuento con los recursos necesarios para el negocio?; ¿El proyecto que voy a desarrollar es ejecutable?; ¿Conozco el mercado a donde está dirigido el bien o servicio?; ¿Cuál es mi principal competencia?; ¿Tengo oportunidad de ingresar al mercado?; ¿Cuáles van hacer mis fortalezas y debilidades que voy a tener?; ¿Existen barreras en entrada?; ¿Cuento con el equipo de trabajo que me ayudara alcanzar los objetivos?.

No ponerse en los zapatos de los inversionistas: los emprendedores y los inversionistas manejan dos lenguajes distintos: los primeros piensan en productos, los segundos en rentabilidad.

1.8.1 Test para conocer las competencias y cualidades emprendedoras

Instrucciones:

Responda con sinceridad el siguiente cuestionario según las siguientes indicaciones:

A = SÍ EN TOTAL ACUERDO

B = EN OCASIONES

C = NO EN ABSOLUTO

Tabla 1. Test para conocer las competencias y cualidades emprendedoras.

Nº	PREGUNTA	A	B	C
1	¿Te consideras una persona adaptable a los cambios?			
2	¿Tienes confianza en tus posibilidades y capacidades?			

3	¿Es importante para ti tener autonomía en el trabajo?			
4	¿Tienes facilidad de comunicación?			
5	¿Te consideras creativo?			
6	¿Afrontas los problemas con optimismo?			
7	¿Tomas la iniciativa de solución, ante nuevas situaciones complejas?			
8	¿Te gusta asumir riesgos?			
9	¿Tomas notas escritas sobre tus proyectos?			
10	¿Arriesgarías recursos propios para poner en marcha un proyecto empresarial?			
11	¿Te resultaría fácil asignar tareas a los demás?			
12	¿Sabes trabajar en equipo?			
13	¿Sabes administrar tus recursos económicos?			
14	¿Tienes facilidad para negociar con éxito?			
15	¿Planificas de forma rigurosa acciones concretas para el desarrollo de un trabajo o un proyecto?			
16	¿Te planteas los temas con visión de futuro?			
17	¿Cumples los plazos que te fijas para realizar un trabajo o tarea?			
18	¿Sientes motivación por conseguir objetivos?			
19	¿Te consideras bueno en aquello que sabes hacer?			

20	¿Sacrificarías tu tiempo libre si el trabajo lo demanda?			
----	--	--	--	--

Nota:

1. Cuenta el número de respuestas marcadas con A y asígnale dos puntos a cada una.
2. Cuenta el número de respuestas marcadas con B y asígnale un punto a cada una.
3. Las respuestas marcadas con C, no tienen puntos.

Resultados y análisis del test

- ✓ Si sacaste de 30 a 40 puntos: En principio reúnes todas o bastantes de las características adecuadas para ser un buen emprendedor.
- ✓ Si sacaste de 20 a 30 puntos, reúnes algunas características o habilidades de un emprendedor; no obstante, hay ciertos puntos en los que distas de serlo, se debería analizar los puntos débiles y marcarte una serie de acciones concretas para mejorarlos en un plazo determinado de tiempo.
- ✓ Si sacaste menos de 20 puntos debes cultivar y ejercitar con fuerza las competencias, habilidades y características del emprendedor.

CAPÍTULO II

2 PROCESO CREATIVO

2.1 Generación de ideas de negocios

La clave de oro del éxito está en tener buenas ideas de negocios o proyectos, hay quienes piensan que las buenas ideas de un bien o servicio solo las pueden tener las grandes organizaciones dedicadas a la investigación, existen dos enfoques que se deben plantear para la generación de ideas de negocios: identificar las necesidades y luego definir el bien o servicio que satisface dicha necesidad; y, Buscar una idea de bien o servicio y luego determinar la magnitud de la necesidad.

Las principales fuentes de ideas son los programas de desarrollo y estudios sectoriales. Las proyecciones y objetivos de producción ofrecen información para estudiar nuevos proyectos, se pueden emplear dos criterios. Agrupando en proyectos vinculados por factores técnicos llamados complejos técnicos y agrupando en proyectos vinculados por factores de localización complejos geográficos.

También se puede utilizar estudios de negocios existentes, haciendo uso de los directorios industriales locales, provinciales o regionales, los cuales proporcionan información de las empresas que producen bienes o servicios. Los mismos entregan información útil como: necesidades que actualmente no satisface la industria local; mercados servidos inapropiadamente; y, Necesidades de apoyo.

Otro factor a revisar son los análisis de las tendencias de la población y de la información demográfica. Se proyecta a través del estudio de los cambios en la edad de la población; análisis de las tendencias económicas, los cambios en las condiciones pueden generar nuevas necesidades públicas, las que se pueden traducir en posibilidades de inversión; análisis de cambios sociales, la sociedad está sometida a una evolución social que traduce cambios en los valores sociales. Hoy en día existe un gran deseo por actividades recreacionales.

2.2 Pautas para identificar y analizar ideas de proyectos

1. Elaborar una lista de ideas de proyectos.
2. Pensar en cual fue la circunstancia o el motivo que se dio para que le sugieran cada una de las ideas.
3. Si a cada una de las ideas, Usted las pudiese realizar en este momento, piense cuales serían los beneficios que traerían a su empresa o a usted como empresario.
4. Así como pensó en los beneficios para su empresa o Usted como empresario, identifique las dificultades o desventajas que se le presentarían para ponerlas en marcha.
5. Con base en el análisis de beneficios y dificultades efectuado en los puntos 3 y 4 para cada una de sus ideas de proyectos; establezca en orden de importancia, cuáles serían las ideas de proyectos que pondrían en marcha.
6. Descartar algunas de sus ideas de proyectos y quédesse solamente con aquellas que más le conviene realizar: como empresa o como empresario.

2.2.1 Lluvia de ideas para identificar productos o servicios e iniciar el proceso creativo del proyecto

Realice una lluvia de ideas de un producto (servicios y/o bienes) que usted cree que el cliente necesita y que justifica la formulación de un proyecto

Tabla 2. Lluvia de ideas.

PRODUCTO/ SERVICIO	CARACTERÍSTICAS	PROBLEMA O NECESIDAD QUE SATISFACE

2.2.2 Selección inicial de las ideas para proyectos

Evalúe las ideas anteriores y seleccione de acuerdo a los criterios sugeridos

Tabla 3. Evaluación de la idea del proyecto.

CRITERIOS IDEA	Nivel de innovación	Mercado o Potencial	Conocimiento técnico	Requerimiento de capital	Tendencia nacional	TOTAL

Nota. Evalúe de 1 a 5; donde 5 cumple más satisfactoriamente con el criterio evaluado.

2.2.3 Evaluación final de las ideas

Evalúe las ideas anteriores y seleccione como máximo tres

Tabla 4. Evaluación final.

CRITERIOS IDEA	Barreras de Entrada	Disponibilidad de materia prima	Costo del producto	TOTAL

Nota. Evalúe de 1 a 5; donde 5 cumple más satisfactoriamente con el criterio evaluado.

2.2.4 Descripción de la idea seleccionada.

A partir de los literales A, B y C, describa la idea seleccionada lo más explícitamente

2.2.5 E. Justificación

Señale la justificación del proyecto (empresa), escriba detalladamente la necesidad que satisface o el problema que resuelve. Las motivaciones se las puede redactar considerando el deseo de un grupo de personas, familiares, amigos, de una institución, de una corporación, asociación, etc. de invertir, indique el sector en el que se ubica la empresa, la ausencia de productos similares, quienes harán uso del producto, la calidad del mismo, otros aspectos que crea son necesarios.

2.2.6 F. Nombre de la empresa en proyecto

Realice una lluvia de ideas y determine 5 o más posibles nombres, evaluando los atributos detallados.

Tabla 5. Lluvia de ideas para el nombre de la empresa.

ATRIBUTOS	Descriptivo	Original	Significativo	Agradable	Claro	Fácil recordación	TOTAL
IDEA							

Nota. Evalúe de 1 a 5; donde 5 cumple más satisfactoriamente con el criterio evaluado.

2.2.7 Emotividad del nombre

Considerando los atributos señalados en el literal F, describa brevemente el motivo del nombre de su empresa en proyecto

2.2.8 Naturaleza de la empresa en proyecto

2.3 Descripción de empresa

2.3.1 Según la actividad

Industriales: La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:

- **Extractivas.** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
- **Manufactureras:** Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:

- De consumo final. Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.
- De producción. Estas satisfacen a las personas de uso de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.

Comerciales: Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- Mayoristas: Venden a gran escala o a grandes rasgos.
- Minoristas (detallistas): Venden al por menor.
- Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.

Servicio: Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:

- Transporte
- Turismo
- Instituciones financieras
- Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
- Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
- Educación
- Finanzas
- Salud

Sociales

- Según la titularidad del capital:
- Públicas Reciben aportes del Estado.
- Privadas El capital es propiedad de particulares.
- Mixtas El capital es en parte público y en parte privado

2.3.2 Según su tamaño

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores (siempre dependiendo del tipo de empresa, sea construcción, servicios, agropecuario, etc). Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- Microempresa: si posee menos de 10 trabajadores.
- Pequeña empresa: si tiene un número entre 10 y 49 trabajadores.
- Mediana empresa: si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.
- Gran empresa: si posee 250 o más trabajadores.

Mencione el giro o actividad de su empresa, señale con una x.

Tabla 6. Clasificación de las empresas.

GIRO Y ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.					
Según su actividad	Capital social		Según el Tamaño		
Comercial		Publicas		Micro	
Servicios		Privadas		Pequeñas	
Industrial		Mixtas		Medianas	
				Grandes	

2.4 Visión y misión de la empresa

2.4.1 Misión

Se han podido encontrar un sinnúmero de expresiones relacionadas con esta temática. Algunas de ellas son:

“**La misión** articula la descripción ideal de una organización y plantea la configuración del futuro que busca. Es decir, el enunciado de una misión perfila a la empresa en dirección al punto que le gustaría alcanzar en años próximos” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, Administración Estratégica, 2008). Para (Francés, 2006, pág. 41) “**la misión** proporciona una definición del área de actividad dentro de la cual deben ubicarse los negocios (UEN) presentes y futuros de la corporación”.

(Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005, pág. 22) Señalan que la misión de una compañía “abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva”... “ha de ser más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá”... algunas de sus características son las siguientes:

- Abarca tanto el propósito de la compañía como la base de competencia y la ventaja competitiva
- Declaración más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.
- Incorpora el concepto de gestión de los grupos de interés, sugiriendo que las organizaciones deben responder a múltiples agentes relacionados con ella para sobrevivir y prosperar.
- Una buena declaración de misión debe comunicar por qué una organización es especial o diferente.

En esencia, la misión debe responder a las preguntas ¿en qué negocio estamos? y ¿en qué negocio queremos estar?

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.
- lo que pretende hacer.
- El para quién lo va a hacer.

Además dentro de la definición de misión y visión institucional, se hace necesario establecer cuáles serán los valores que enmarcarán el desarrollo de las funciones de la organización.

“Los valores son, en esencia, creencias duraderas acerca de una conducta o una consecuencia específicas sean personal o socialmente preferibles que otras” (Hitt, Black, & Porter, Administración, 2006) Por su parte, (Francés, 2006, pág. 44) indica que “los valores plantean el marco ético – social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores son atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guiarán su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos”... “Los cambios sociales han llevado a las empresas a definir un código de conducta, basado en valores socialmente aceptables, y atenerse a él en sus actuaciones”.

En esencia, los valores institucionales son elementos de la cultura organizacional, propios de cada entidad. Son enunciados que guían el pensamiento y la acción de los miembros de ésta, que se convierten en creencias arraigadas que definen comportamientos e indican claramente pautas para la toma de decisiones.

Los valores institucionales en cada organización le generan una personalidad propia dentro del mercado donde se desenvuelve y le

generan los compromisos con sus inversionistas, sus consumidores y su medio ambiente.

a) Preguntas frecuentes para elaborar la Misión

¿Quiénes somos?

¿Qué buscamos?

¿Qué hacemos?

¿Dónde lo hacemos?

¿Por qué lo hacemos?

¿Para quién trabajamos?

b) Cómo evaluar el enunciado de la Misión

Considere los siguientes factores para evaluar el enunciado de la Misión:

- Claro y comprensible para todo el personal
- Breve (para facilitar el recordarlo)
- Específico de acuerdo con el negocio u organización de que se trate
- Contundente, es decir, que identifique las fuerzas que impulsan la visión estratégica
- Refleja la ventaja competitiva
- Flexible, pero bien enfocada
- Sirve de modelo y medio para tomar decisiones gerenciales
- Refleja los Valores, Creencias y Filosofía de la organización

- Es realista
- Sirve como fuente de energía y punto de unión para la organización.

La misión de una organización es el propósito o la razón de la existencia de ella. Declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, ya sea un servicio, como limpieza doméstica, o un producto como un vehículo. Una declaración de la misión bien concebida define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otros de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece (incluyendo servicios) y los mercados que sirve. También incluye los valores y la filosofía de la empresa sobre su manera de hacer negocios y tratar a sus empleados. Describe no solo lo que la empresa es actualmente, sino lo que llegara a ser, esto es la visión estratégica que la administración tiene a futuro.

La declaración de la misión fomenta el sentido de las expectativas que comparten los empleados y comunica una imagen pública a grupos importantes de partes interesadas que se encuentran en el ambiente de tareas de la empresa. A algunas personas les gusta considerar la visión y la misión como dos conceptos diferentes: una declaración de la visión describe lo que la organización es ahora; una declaración de la visión ofrece lo que la organización le gustaría llegar a ser. En este texto se prefiere combinar estas ideas en una sola declaración de la misión. Algunas empresas suelen enumerar sus valores y la filosofía de hacer negocios en una publicación diferente denominada declaración de valores.

Un ejemplo de declaración de la misión es la de Maytag Corporation:

Mejorar la calidad de la vida en el hogar mediante el diseño, la fabricación, el marketing y el servicio de los mejores aparatos del mundo.

Otro ejemplo clásico es el grabado en bronce en el Newport News Shipbuilding, que ha permanecido sin cambios desde la fundación de esta empresa e 1886.

Aquí construimos buenos barcos, obteniendo una utilidad si es posible, con una pérdida si es necesario pero siempre buenos barcos.

Una misión se puede definir de manera específica o general. Un ejemplo de una declaración general de la visión es la que se usa en muchas corporaciones: “servimos a los mejores intereses de accionistas, clientes y empleados”. Una declaración de misión como esta, definida de forma general, evita que la empresa se limite a un campo o línea de productos, pero no logra identificar con claridad lo que hace ni los productos o mercados que planea destacar.

Como esta declaración es tan general, una declaración específica de la misión, como la anterior, una declaración específica de la misión, como la anterior de Maytag, que se destaca los aparatos electrodomésticos, es generalmente más útil. Una misión específica expone con mucha claridad el negocio principal de la organización, pero puede limitar el alcance de las actividades de la empresa con respecto al producto o servicio que ofrece, la tecnología que utiliza y el mercado que atiende. La investigación indica que una declaración específica de la misión puede ser mejor en una industria turbulenta porque mantiene a la

empresa centrada en lo que hace mejor en un ambiente estable que carece de oportunidades de crecimiento.(Wheelen , 2010)

2.4.2 Visión

La Visión es la fuerza inspiradora que nos guía hacia la meta. Nos motiva para que todos obremos como parte de un mismo sistema, en forma holística y llevemos a nuestra compañía hacia el destino deseado a través del esfuerzo conjunto de un trabajo apasionado.

Toda organización tiene un sueño de lo que desea llegar a ser en un futuro. La Visión representa esta aspiración a través de una declaración.

Son muchos los autores que han definido este elemento.

Según (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997), visión es la definición de la razón de ser de la organización. Por su parte, (Hitt, Ireland, & Hoskisson, Administración Estratégica, 2008, pág. 19), “es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia”.

“La visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (Fleitman, 2000). En esencia, la visión debe responder a las preguntas ¿Cuál es la imagen deseada de nuestra organización?, ¿Cómo seremos en el futuro?, ¿Qué haremos en el futuro? y ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

Dicho de otra manera la Visión es la declaración de donde quiere estar una empresa en los próximos años. Es un conjunto de ideas generales

que presenta el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

La visión de futuro señala el rumbo, la dirección, es la cadena o el laso que une en la empresa el presente y el futuro. Visión es el arte de ver cosas invisibles.

La respuesta a la pregunta ¿Qué queremos que sea la empresa en los próximos años?, es la Visión de futuro.

Para la redacción de la visión de futuro se debe considerar los siguientes aspectos:

- Debe ser formulada por líderes
- Dimensión de tiempo
- Compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores
- Simple y clara para que todos comprendan
- Positiva y alentadora
- Debe ser realista
- Comunica entusiasmo
- Proyecta sueños y esperanzas
- Incorpora valores e intereses comunes
- Debe ser difundida

a) Preguntas frecuentes para elaborar la Visión

¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?

¿Cómo seremos en el futuro?

¿Qué haremos en el futuro?

¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

2.4.3 Políticas

Enuncie las políticas de su empresa. Las políticas marcan normas de comportamiento.

Una política es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación. Las empresas utilizan las políticas para asegurarse de que todos los empleados tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen la misión, los objetivos y las estrategias de la corporación. Por ejemplo, cuando Cisco eligió una estrategia de crecimiento a través de adquisiciones, estableció la política de considerar solo empresas con más de 75 empleados, 75% de los cuales fueran ingenieros. Tome en cuenta las siguientes políticas empresariales:

Maytag Company: Maytag no aprobara ninguna propuesta de reducción de costos si esta, en cualquier forma, deteriora la calidad. Esta política apoya a la estrategia competitiva de Maytag en la que las marcas de esta empresa compiten en calidad más que en precios.

3M: 3M sostiene que los investigadores deben invertir 15% de su tiempo en trabajos algo diferentes a su proyecto principal. Este enfoque apoya la sólida estrategia de desarrollo de productos de 3M.

Intel: Intel combate su propia línea de productos (reduce las ventas de sus propios productos) con mejores productos antes que el competidor lo haga. Esto apoya su objetivo de liderazgo de mercado.

General Electric: GE debe ser la empresa número uno o dos donde quiera que compita. Esta perspectiva apoya su objetivo de ser la número uno en capitalización de mercado.

Southwest Airlines: Southwest no ofrece alimentos ni reserva de asientos en sus aviones. Esta táctica apoya su estrategia competitiva de mantener los costos más bajos de la industria

a) Desarrollo de políticas

La selección de la mejor alternativa estratégica no es final de la formulación de la estrategia. Posteriormente, la organización debe participar en el desarrollo de políticas, las cuales definen las directrices generales para implementar el curso de acción elegido. Las políticas, al fluir desde la estrategia seleccionada, proporcionan directrices para la toma de decisiones y acciones a través de la organización. Son principios bajo los cuales la corporación opera día a día. Por ejemplo en General Electric su presidente Jack Welch inicio la política de que cualquier unidad de negocio de GE debe ser la número uno o la número dos donde compita. Esta política proporciona una directriz clara a los administradores de toda organización. Otro ejemplo de una política similar es la política de Casey General Stores de incluir en sus tiendas una nueva línea de productos o servicios solo cuando estos se justifican con relación al aumento del comercio de la tienda.

Cuando se diseña correctamente, una política eficaz se logra tres objetivos:

- Obliga a realizar concesiones entre demandas de recursos en competencia.
- Evalúa la solidez estratégica de una acción en particular.
- Establece límites dentro de los cuales deben operar los empleados y al mismo tiempo les concede la libertad de experimentar dentro de ellos.

Las políticas tienden a perdurar e incluso superan en duración a la estrategia específica que las creó. Las políticas generales, como “el cliente siempre tiene la razón” (Nordstrom) o “precios bajos siempre” (Wal-Mart), pueden convertirse, con el paso del tiempo, en parte de la cultura de una corporación. Estas políticas pueden facilitar la implantación de estrategias específicas. También pueden limitar las opciones estratégicas de la administración de alto nivel en el futuro. Por lo tanto, a un cambio en las políticas. La administración de las políticas es una forma de dirigir la cultura corporativa. (Hunger, 2010)

2.4.4 Estrategias

Enuncie las estrategias. Las estrategias son todas aquellas cosas que se deben realizar para vencer dificultades de carácter político, social, económico.

2.4.5 Valores y principios

- De trabajo
- Axiológicos

2.5 Distingos y ventajas competitivas

Detalle los distingos competitivos de su producto y las ventajas competitivas de su empresa.

2.5.1 Distingos competitivos

Lo que le hace diferente a su producto de los demás Ejemplo: precio, algún detalle adicional

2.5.2 Ventajas competitivas

Lo que haría diferente a su empresa de las similares existentes, en presentación, personal, decoraciones, buzón de sugerencias, entrega de flores u otros recuerdos, caramelos a niños, dispensadores de agua, regalo de pan, seguimiento al cliente, invitaciones a inauguración de nuevos productos, a festivales de comida, rebajas a clientes fieles, seguimiento al cliente vía telefónica u otros medios.

2.6 Análisis del sector

2.6.1 Análisis del sector

Describa brevemente el lugar donde va a establecer su proyecto. Considere posibilidad de éxito, de crecimiento.

2.6.2 Tipo de clientes

Tipo de clientes que aspira captar. Realice una descripción de su potencial cliente.

2.6.3 Proveedores

Describa los proveedores, señale donde están, quienes son, si la provisión es directa, a través de intermediarios, si son mayoristas, medianos, otros; si son puntuales, otros aspectos que usted estime son necesarios. Personas que tienen sus negocios en la ciudad, en ciudades aledañas, como son sus productos en cuanto a cantidad y calidad, si ofrecen sus productos a domicilio, formas de cobro.

2.6.4 Competidores

Describa quienes o cuáles serán sus competidores, describa el tiempo de atención al cliente, si son amables, rápidos, lentos, mobiliario convencional o conservador, personal que conoce uno o varios idiomas, si el personal está uniformado o no (cosas buenas o malas)

2.6.5 Tipo de producto

Indique si el producto será complementario, sustitutivo. Señale los productos sustitutos. Indique que productos sustituirían al suyo.

2.7 Análisis del producto (bienes y/o servicios)

Determine las principales características y usos de su producto que estará en el mercado

2.7.1 Características

Considere los aspectos señalados en los literales A, D y J2 y describa con precisión el o los productos seleccionados para su proyecto.

2.7.2 Usos

Como satisface, que sensaciones causará en el cliente. Que necesidades satisface.

CAPÍTULO III

3 ESTUDIO DE MERCADO

El estudio del mercado se lo considera como la parte más importante del proyecto.

Un buen estudio del mercado, permitirá desarrollar eficientemente todos los demás estudios, técnicos, financiero y llevar a cabo una real evaluación del proyecto. De allí la importancia que se le debe dar y que de hecho tiene en todos los sentidos el estudio de mercado dentro de un proyecto.

Antes de iniciar el estudio de un proyecto, es conveniente tener una idea general del tamaño del mercado.

Si la demanda potencial se presenta mayor que la oferta, es posible empezar a ver la facilidad de llevar adelante el proyecto. Algunos proyectos no se han culminado porque el mercado no cumple los requerimientos de demanda proyectados o simplemente no existe mercado para nuestro bien o servicio.

El concepto de mercado debe ser amplio. Debe incluir a todas las variedades en el cual la empresa va a participar: Consumidores (Demanda), Competencia (Oferta), Proveedores (Insumos), Distribuidores (Comercialización), tanto el tiempo histórico, actual como futuro.

En otro contexto para estudiar el mercado comprenderemos que “no hay dos consumidores iguales”, y que es difícil satisfacerlos a todos de la

misma manera, de ahí nace la inquietud de saber cómo llegar a todos ellos y satisfacer las necesidades de los consumidores y los inversionistas.

3.1 El producto

Un producto es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen de la empresa, servicio...) que el cobrador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades.

El producto del proyecto es el resultado tangible de la acción del trabajo sobre el con miras a satisfacer necesidades.

El producto puede estar formado por uno o varios bienes y/o servicios. Así como los subproductos y residuos generados durante el proceso de producción.

El producto en general es de todo aquello que puede comercializarse para lo cual, al plantear su oferta, el mercado tiene necesidad considerar lo siguiente:

3.1.1 Clasificación

Los productos se clasifican en tres grandes grupos:

- Productos de consumo
- Productos de compra rápida: Alimentos, prensa y cigarrillos
- Productos de comparación: Ropa, mobiliario en general de una casa.

- Productos especializados: Tv a color, equipo de sonido, equipo de video, programas de computadora.

3.1.2 Productos intermedios

- Materias primas
- Semi manufacturados
- Manufacturados

3.1.3 Productos de capital

Maquinaria y equipo pesado:

- Tractor agrícola
- Tornos
- Molinos

3.2 Descripción del producto en proyecto

Describa al detalle las características de los bienes y/o servicios que usted ofrecerá: como es, que tiene, presentación. Los puntos K1 y K2, le servirán como punto de partida para desarrollar el presente numeral.

3.3 Estudio de la demanda

3.3.1 Segmentación del mercado

Señale con una x las variables, indicadores e índices que utilizará para formar el perfil de sus clientes

Tabla 7. Variables, indicadores e índices.

VARIABLES	INDICADORES	ÍNDICES
Geográficas	Local	Parroquia
		Cantón
		Ciudad
		Provincia
	Regional	Costa
		Sierra
		Amazonía.
		Galápagos
	Nacional	País
	Internacional	Países vecinos
		Países de otros continentes
Demográficas	Estado civil	Soltero
		Casado
		Divorciado
		Unión libre
		Viudo
	Ocupación	Docentes

	Nivel de educación Clase social	Profesionales Artesanos Estudiantes Otros Primario Secundario Superior Analfabeto Baja-baja Baja-media Media Media-alta Alta
Psicológicas	Lealtad Esnobista Sensibilidad al precio. Intención de compra	Siempre A veces Rara vez

		Nunca
Comportamentales	Conservadores Progresistas Superior Sobrevivientes Afortunados Adaptados Tradicionales Emprendedores Sensoriales	
Motivacionales	Negocios Actividades profesionales Vacaciones o uso del tiempo libre	Entidades públicas locales Provinciales Nacionales Entidades privadas Empresas Ong's Sol mar

		Montaña Selva Atracciones naturales específicas atracciones culturales específicas Manifestaciones folclórico culturales Deportivas
	Congresos convenciones y reuniones	Técnicas Científicas Educativas Deportivas Religiosas Familiares

3.4 Determinación del perfil

En base a las variables seleccionadas describa el perfil de su cliente

3.4.1 Determinación de fuentes de información

Determine las fuentes de información sobre sus potenciales clientes

a) *Determinación del método de proyección de la demanda*

Para el caso de existir información histórica

La proyección de la demanda consiste en hacer una estimación de nuestras futuras ventas (ya sea en unidades físicas o monetarias) de uno o varios productos (generalmente todos), para un periodo de tiempo determinado (generalmente un mes).

Si existe información estadística de por lo menos 5 años atrás, sobre sus potenciales clientes y el consumo del producto que usted desea poner en el mercado, puede emplear como métodos de proyección: la media aritmética.

3.4.2 Media aritmética

En matemáticas y estadística, la media aritmética (también llamada promedio o simplemente media) de un conjunto finito de números es el valor característico de una serie de datos cuantitativos objeto de estudio que parte del principio de la esperanza matemática o valor esperado, se obtiene a partir de la suma de todos sus valores dividida entre el número de sumandos. Cuando el conjunto es una muestra aleatoria recibe el nombre de media muestral siendo uno de los principales estadísticos muestrales.

Dados los n números $\{a_1, a_2, \dots, a_n\}$, la media aritmética se define como:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_i = \frac{a_1 + a_2 + \dots + a_n}{n}$$

Por ejemplo, la media aritmética de 8, 5 y -1 es igual a:

$$\bar{x} = \frac{8 + 5 + (-1)}{3} = 4$$

Para el caso de no existir información histórica

De no existir información estadística es necesario realizar una investigación de campo, para lo cual en base a la segmentación de mercado y del perfil de sus clientes, se debe establecer el universo de estudio.

3.4.3 Universo

El universo se puede definir en forma fácil, preguntándose cuál es el perfil y en base de éste, contestándose, cuántos son los clientes con este perfil y donde se encuentran, para el efecto emplee la información secundaria existente.

3.4.4 Muestra

Si el universo es muy grande, deberá muestrear, para el efecto le sugerimos emplear una de las siguientes fórmulas.

a) Cálculo del tamaño de la muestra

Población infinita

Para un universo infinito o cuya población sea mayor a 100.000 individuos, el tamaño de la muestra viene dado por la siguiente fórmula general:

Para un nivel de confianza (confianza del 95.5%) la fórmula se reduce a:

$$n = \frac{pq4}{E^2}$$

Para un nivel de confianza de (confianza del 99.5%) la fórmula se reduce a:

$$n = \frac{pq9}{E^2}$$

Población finita

Para un universo finito o cuya población sea menor a 100.000 individuos, el tamaño de la muestra viene dado por la siguiente fórmula general:

N= número de elementos del universo

n=número de elementos de la muestra

q=nivel de confianza elegido (2 o 3 sigmas)

p=tanto por ciento estimado, y q=100-p

E= error de estimación permitido

Para los niveles de confianza 3 y 2 la fórmula queda de la siguiente forma respectivamente:

$$n = \frac{pqN9}{E^2(n-1) + 9pq} \quad \text{y} \quad n = \frac{pqN4}{E^2(n-1) + 4pq}$$

Estratificación

Muchas veces el universo está constituido por diversidad de clientes, cuando se requiere conocer opiniones de los diversos elementos que constituyen el universo, representados en la muestra, es necesario realizar una estratificación de la muestra, para lo cual se debe aplicar la siguiente fórmula y el siguiente procedimiento.

En el muestreo estratificado, los individuos se dividen en grupos o estratos. Cada elemento pertenece a un único estrato.



Figura 1. Estratificación

Fuente: (Hunger, 2010).

La muestra se elige escogiendo en cada estrato un número representativo de individuos. La elección de los elementos en cada estrato se realiza mediante algún método de muestreo aleatorio simple o muestreo sistemático.

Suponemos que hay k estratos de tamaños $N_1, N_2, \dots, N_k$, de forma que:

$$N = N_1 + N_2 + \dots + N_k$$

Figura 2. Formula 1.

En cada estrato se toman $n_1, n_2, \dots, n_k$ elementos para la muestra, de manera que se toman en total n individuos, es decir:

$$n = n_1 + n_2 + \dots + n_k$$

Figura 3. Formula 2.

Se tomará una muestra que sea representativa del conjunto de la población. El número de individuos que se eligen de cada estrato se puede decidir mediante diversos criterios:

1. **Elección simple:** se toman el mismo número de sujetos de cada uno de los k estratos. De cada estrato se seleccionarían n/k individuos. Este criterio no es recomendable cuando los estratos tienen diferente número de individuos.
2. **Elección proporcional al tamaño del estrato:** el tamaño de la muestra en cada grupo es proporcional a los elementos de dicho grupo. En cada estrato se tomarán n_i elementos, calculados mediante la fórmula:

$$n_i = n \cdot \frac{N_i}{N}$$

siendo N el número de elementos de la población, n el de la muestra, N_i el del estrato i

Figura 4. Formula 3.

Por ejemplo, suponemos que estamos haciendo un estudio de la vista de la población de una ciudad. Suponemos que el 30% de la población lleva gafas y el 70% no. Mediante este método se escogería el 30% de la muestra de personas que lleven gafas y el 70% de los que no.

3. **Elección proporcional a la variabilidad del estrato:** si se conoce la variabilidad de la característica que estamos tomando en cuenta en cada estrato, se toman los sujetos proporcionalmente a ella en cada grupo. En los grupos donde la varianza es mayor, se toman, por tanto, más sujetos.

$$n_i = n \cdot \frac{\sigma_i N_i}{\sum_{j=1}^k \sigma_j N_j}$$

siendo n el número de elementos de la muestra, N_i el del estrato y σ_i la desviación típica del estrato i

Figura 5. Formula 4.

3.5 Instrumento de investigación según la técnica

Determine con una x el instrumento de investigación

Cuestionario.....Guía de entrevista.....Observación.....

Un instrumento de investigación debe: tener un membrete, ofrecer una explicación rápida del porque (justificación) y del para que (objetivo) se requiere hacer el estudio, además debe explicar que habrá reserva en el uso de la información.

Es imprescindible hacer las preguntas claras, sencillas, de fácil entendimiento, entre las gamas de preguntas que existen es mejor utilizar las cerradas, las de abanico cerrado y las de intensidad.

Preguntas cerradas. -Son aquellas preguntas que pueden ser contestadas de manera simple con un “Sí”, “No”, “Quizás”, “Tal vez”, “No sé”, etc.

Son útiles cuando se desea hacer una estratificación de opiniones o preferencias, tal y como sucede en las encuestas, por ejemplo una empresa tabacalera le interesa la opinión de los fumadores, así que la primera pregunta que hacen es cerrada ¿usted fuma? La gente que responde no, sale del interés de la empresa.

3.6 Proyección de la demanda con la información recolectada en campo

La información recolectada en campo se la debe tabular, de tal manera que facilite los cálculos correspondientes. La proyección de la demanda para este caso se la efectúa empleando la fórmula del incremento compuesto y siguiendo el procedimiento que se señala a continuación:

3.7 Tasa de crecimiento Poblacional

Aumento (o disminución) de la población por año en un determinado período debido al aumento natural y a la migración neta, expresado como porcentaje de la población del año inicial o base.

La medida hace referencia a una variación intercensal. Las tasas, para cada unidad geográfica-administrativa (país, provincia y cantón), se calculan a partir de la siguiente fórmula:

$$r = \ln \frac{N_t}{N_0} \times \frac{1}{t} \times 100$$

Dónde:

r = tasa de crecimiento promedio anual

$\ln$ = logaritmo natural

N_t = población en el año t

N_0 = población en el año de base

t = tiempo en años

Recuerde no es suficiente hacer la proyección en base a datos históricos, el instrumento debe ser aplicado para hacer el estudio de la demanda, fundamentalmente debe contener preguntas que le permitan definir el o los productos que usted pondrá en el mercado (gustos y preferencias). El instrumento de investigación de la demanda puede ser empleado también para conocer aspectos relacionados con la competencia,

considerando el punto de vista de los potenciales clientes de nuestro producto.

3.8 Estudio de la competencia

La competencia es considerada como aquellas empresas o proyectos que producen bienes y/o servicios (productos) similares a los que se quieren poner en el mercado. Es la oferta inmediatamente sustitutiva.

Para analizar a los competidores, es necesario elaborar un instrumento que le permita recolectar información para saber sus nombres, su ubicación, conocer la cantidad de clientes que están atendiendo, cuáles son los precios, cuáles son los canales de distribución, cuáles son los medios de promoción y publicidad que emplean, cuáles son las formas de cobro que emplean, donde compran las materias primas, cual es el proceso productivo que emplean, cuáles son sus fortalezas, cuáles son sus ventajas competitivas, cuales sus desventajas, cuáles son sus debilidades.

Recuerde mientras más conozca de sus competidores, usted está en posibilidades de mejorar su empresa y sus productos.

Puede emplear la herramienta FODA.

El plan de negocio propuesto se fundamenta en un análisis realista de la situación actual con respecto al ambiente de la empresa (fortalezas y debilidades) y sumacro entorno (oportunidades y amenazas), las estrategias planteadas servirán para acortar la brecha entre estas dos situaciones.

3.8.1 Oportunidades

Se presentan las oportunidades de la microempresa a crear, que son los factores externos favorables.

Tabla 8. Oportunidades.

Demanda de folletos contables.
Producto de economía accesible.
Amplio contexto adaptado a los requerimientos del usuario.

3.8.2 Amenazas

Se definen las amenazas que son los factores del entorno que pueden suponer un peligro para la microempresa.

Tabla 9. Amenazas.

Competencia de otras microempresas.
Variedad en los costos del producto.
Desinterés de la edición de los folletos didácticos por los clientes.
Crisis económica de los clientes.

3.8.3 Fortalezas

Se presentan las fortalezas para la creación de una microempresa, que son los aspectos más positivos para el negocio y son considerados como los puntos fuertes.

Tabla 10. Fortalezas.

Conocimientos en el área contable.
Ideas diferentes del grupo.
Acceso rápido del usuario al producto.
Suficientes herramientas de trabajo.
Producto innovador.

3.8.4 Debilidades

Se presentan las debilidades que son los aspectos negativos para el negocio y son considerados como los puntos débiles.

Tabla 11. Debilidades.

La microempresa no posee capital suficiente
Desconocimiento de temas contables.
Insuficiente experiencia de los socios de la microempresa.

3.8.5 Matriz FODA

Al relacionar las oportunidades y las amenazas con las fortalezas y debilidades se tiene la matriz FODA que se presenta.

Tabla 12. Matriz FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Conocimientos en el área contable. Ideas diferentes del grupo. Acceso rápido del usuario al producto. Suficientes herramientas de trabajo. Producto innovador.	Demanda de folletos contables. Producto de economía accesible. Amplio contexto adaptado a los requerimientos del usuario.
DEBILIDADES	AMENAZAS
La microempresa no posee capital suficiente. Desconocimiento de temas contables. Insuficiente experiencia de los socios de la microempresa.	Competencia de otras microempresas. Variedad en los costos del producto. Desinterés de la edición de los folletos didácticos por los clientes. Crisis económica de los clientes.

“Conoce a tu enemigo y concómete a ti mismo, y saldrás triunfador en mil batallas”.SunTzu “El Arte de la Guerra”

3.9 Confrontación demanda vs. competencia

La comparación entre demanda y oferta o competencia, facilita la determinación de la demanda insatisfecha.

Demanda Insatisfecha (personas)= Demanda – Oferta

Demanda Insatisfecha (producto)= Demanda Insatisfecha (personas)
x Rotación

Si cuenta con información de por lo menos los 5 últimos años, determine la demanda y oferta histórica de su producto.

La confrontación de demanda vs oferta, le permitirá conocer la demanda insatisfecha históricamente.

El siguiente esquema le será útil para presentar la demanda histórica insatisfecha.

Tabla 13. Demanda histórica insatisfecha.

Años	Cantidad demandada	Cantidad ofertada	Demanda Insatisfecha
2011			
2012			
2013			
2014			
2015			

3.10 Proyección de la demanda y de la oferta futura

En base a la demanda y oferta histórica, o de la demanda y de la oferta actual (obtenida a través de la investigación de campo) se puede realizar la proyección futura, los datos se los puede presentar como se indica en el siguiente cuadro.

Tabla 14. Proyección de la demanda y de la oferta futura.

Años	Cantidad demandada	Cantidad ofertada	Demanda Insatisfecha
2011			
2012			
2013			
2014			
2015			

3.11 Proyección de los consumidores, de los bienes y servicios demandados

En base a la información obtenida proyecte el número de consumidores y el consumo aparente de los bienes y/o servicios demandados.

El siguiente cuadro le puede ser útil para la presentación de los resultados

Tabla 15. Resultados de la proyección.

Años	N° de consumidores	Indicadores o índices							
		01	02	03	04	05	06	07	08
2011									
2012									
2013									
2014									
2015									

Los índices e indicadores se refieren a información de los productos a consumirse y a otros aspectos según las preguntas realizadas en la investigación de campo.

Puede realizar varios cuadros

3.12 Determinación y derivación del tamaño del mercado

Determinación del consumo aparente de su producto (bienes y/o servicios)

Tomando en cuenta los indicadores e índices, determine el consumo aparente de su producto.

Tabla 16. Consumo unitario aparente.

Años	mensual	quincenal	semanal	total anual
2011				
2012				
2013				
2014				
2015				

3.13 Determinación del precio de su producto

El precio generalmente debe ser menor con relación a la competencia, se debe considerar sin embargo para su fijación la capacidad de pago identificada en la investigación de mercado. No obstante, el precio final se lo define al realizar el análisis de costos y el análisis financiero correspondiente.

Tabla 17. Determinación del precio de su producto.

Producto (Bienes y servicios)	Precio Unitario
1	
2	
3	
4	

3.14 Canales de distribución

Situar el producto en el lugar y momento adecuado es una de las tareas decisivas con las que se enfrenta la empresa dada su repercusión directa en las ventas producidas y en la generación de costos adicionales.

Cuando se selecciona una forma de distribución generalmente la empresa la mantiene durante un periodo de tiempo.

Existen dos alternativa básicas para llegar el producto al cliente entre las cales la empresa debe decidir; la venta directa y la venta a través de intermediarios.

La venta directa consiste en la utilización de vendedores propios en plantilla de la empresa para hacer llega el producto al cliente sus ventajas son muy importantes; la empresa dispone de absoluto control sobre una red comercial dedicada, entrenada y especializada en sus productos y servicios.

Una derivación de la venta directa es la utilización de agentes comerciales se trata de personas o empresas generalmente pequeñas que venden por cuenta y en nombre de la empresa sin pertenecer a su plantilla, su retribución procede de una comisión en base a las ventas realizadas ello explica su gran ventaja.

Sin embargo, lo más frecuente es la mediación de uno o más intermediarios entre la empresa y el consumidor final del producto, se trata en todos los casos de empresas que adquieren el producto y lo revenden a su vez a un precio más alto.

Los detallistas venden directamente al consumidor final en uno o más puntos de venta, mientras que los mayoristas venden a detallistas usualmente en una zona geográfica determinada.

3.14.1 Determine el sistema de distribución que utilizará para su producto o servicio

Canal de distribución

a) *Productor* —→ *Consumidor final*

b) *Productor* —→ *Intermediario* —→ *Detallista* —→
Consumidor final

c) *Productor* —→ *Detallista* —→ *Consumidor final*.

3.14.2 Justifique los motivos del sistema de distribución elegido

3.14.3 Determine el precio según el canal de distribución determinado

Precio intermediario..... Precio al detallista.....Precio al consumidor final.....

3.15 Estrategias de promoción y publicidad

Es importante el análisis de los medios publicitarios y la propaganda que puede asumir el producto del proyecto, pero que es la publicidad, cual

es su importancia y cuáles son sus metas, son algunas interrogantes que vamos a resolver a continuación.

Publicidad es toda forma de presentación y promoción impersonal de ideas, bienes o servicios. Es impersonal porque el vendedor no ve al cliente, por lo tanto los fabricantes, utilizan la publicidad para hacer llegar sus mensajes de ventas a numerosas personas a la vez. Los medios más utilizados son periódicos, revistas, televisión y radio.

Importancia de la publicidad: la meta de la publicidad puede beneficiar tanto a consumidores como a anunciantes.

Beneficia a los consumidores dándoles información útil sobre productos y servicios ofrecidos por diferentes empresas, de esta forma la publicidad fomenta la competencia y es importante para los anunciantes porque atrae clientes e incrementa sus ganancias.

Metas de la publicidad: La meta de la publicidad es vender, algunos anuncios venden un producto o un servicio, otros venden una buena imagen del anunciante.

En proyectos se utiliza la publicidad de productos ya que ella puede usarse para:

- **Apoyar ventas personales:** un vendedor puede aumentar sus ventas al vender productos que se han anunciado y que los clientes conocen.
- **Presentar un producto nuevo:** La publicidad bien hecha hace que los consumidores deseen probar un producto nuevo.

- **Recordar a los consumidores productos establecidos:** la publicidad moderna ayuda a que los consumidores recuerden productos que han usado y les han gustado.
- **Incrementar las ventas:** La publicidad constante atraen a clientes nuevos:

Los que probablemente vieron el anuncio antes y los que vieron y por fin decidieron probarlo. También pueden alargar la temporada de un producto, presentan ampliaciones nuevas de un producto, o incrementar las ventas unitarias de un producto al promover muchas aplicaciones.

- **Introducirse en un mercado nuevo:** Por ejemplo, los fabricantes de refrescos han aumentado la línea de sus productos al presentar versiones dietéticas de sus bebidas tradicionales para despertar la atención de grupo de clientes potenciales preocupados por su peso.
- **Implementar un negocio nuevo:** Cuando se hace uso de la publicidad para informar de la apertura de una sucursal o de un distribuidor nuevo.

La propaganda: Es ideológica y pretende ganar adeptos políticos, religiosos, entre otros.

Llamada también, en forma errónea, publicidad gratuita, es aquella forma de comunicación generada indirectamente por el anunciante y en la cual las condiciones de la difusión o el contenido no están controladas del todo por este.

Inicialmente destinada a temas no comerciales, la propaganda tiene actualmente muchas funciones comerciales.

Entran en esta categoría las noticias o artículos periodísticos que tratan sobre un producto o una empresa y las menciones periodísticas dadas a los productos que patrocinan un evento o una actividad. También se incluyen, dentro de esta categoría, la imagen y la figuración que obtiene un producto o una empresa en los eventos o situaciones en las que actúan sus patrocinados (la marca Brahma entre el público que observa a la escudería Brahma en carreras de automóviles; Pepsi entre los maratonistas de la Maratón Pepsi, los consumidores que asisten al curso de la Universidad Central, utilizando la sala donada por la Empresa de Alimentos Don Pedrito).

Si teóricamente es publicidad gratuita, en la práctica esta gratuidad no es exacta. Patrocinar un evento, una institución o un equipo cuesta una cantidad importante de dinero a la empresa, la que debe presupuestarse de la misma manera que lo hace con la publicidad. Aunque en muchos casos la empresa no realiza la actividad únicamente por el beneficio de la comunicación, sino también por razones altruistas probablemente el aspecto comunicacional tiene gran importancia en su decisión presupuestal.

Además, muchas veces es difícil delimitar cuando se trata de un pago o de un simple favor que se intercambia con los medios. Así, no es raro que una empresa solicite a los medios de comunicación la realización de un reportaje periodístico sobre alguna de sus actividades o productos, a cambio de una inversión publicitaria en dicho medio. Así, no siempre es un accidente que la crítica de restaurantes de un diario se ocupe, justamente, de alguno de los que tienen también publicidad pagada en ese medio.

3.15.1 Ventajas y desventajas de la propaganda

Las principales ventajas de las propagandas son las siguientes:

- La propaganda tiene mayor credibilidad que un anuncio publicitario. Así, la gente está dispuesta a creer lo que dice una propaganda que cuando lo dice directamente el anunciador.
- La propaganda puede llegar a un público que tal vez no es tocado por la publicidad. En efecto, para algunas personas la publicidad representa una molestia y, por lo tanto, tratan de evitarla de manera consciente o inconsciente. Esto no sucede con la propaganda puesto que ella está casi siempre fuertemente relacionada con el tema de interés de la persona.
- La propaganda transmite una información con mayor fuerza afectiva que la mayoría de otros medios de comunicación empresarial.

Entre las desventajas de la propaganda se encuentran las siguientes:

- La inversión de las propagandas a veces es difícil de evaluar, lo que hace que en ocasiones resulta muy costosa. En general, ésta es mucho más cara de lo que se supone. La definición tradicional de propaganda.
- Es difícil controlar los contenidos de la propaganda. Así como por ejemplo, algunos periodistas pueden hacer artículos muy elogiosos sobre la excelente calidad de los productos de la fábrica Pepito, que acaba de ganar un premio internacional por ello. Sin embargo, pueden señalar también que es una vergüenza que se

trate únicamente de productos para la importación, inaccesibles para las mayorías nacionales.

- En el caso de las actividades patrocinadas, la imagen del producto está muy comprometida con el rendimiento o la actuación del patrocinado. Así, si el patrocinador gana la empresa patrocinadora tendrá una imagen ganadora; mientras que si se da la situación contraria la empresa quedará también como perdedora. Peor aún, cuando el patrocinado realiza acciones que son censurables socialmente, la empresa patrocinadora corre un alto riesgo de tomar parte de esa imagen negativa. (Arellano, 2010)

a) *Identifique el medio publicitario para su empresa*

Radio.....Periódico.....Televisión.....Volantes.....Otros.....

b) *Elabore el spot publicitario para radio y televisión, que motive a su cliente potencial a comprar el producto (bienes y servicios) que ofrece su empresa en proyecto.*

El spot es aquel espacio publicitario que aparece en cine o en televisión, es decir, el spot puede clasificarse en el grupo de avisos audiovisuales que integran audio e imágenes. El fin primordial del spot es dar a conocer un producto o un servicio.

c) *Elabore el slogan de su empresa en proyecto*

El eslogan es una palabra o frase corta fácil de recordar, un lema original e impactante, a menudo se utiliza en la publicidad, la propaganda política, religiosa, etc. como frase identificativa y para formar confianza.

d) Elabore el logotipo de su empresa

Es un diseño gráfico distintivo y reconocible, un nombre estilizado, un símbolo único, que sirva para identificar a una organización.

e) Determine el color con el cual se identificará su empresa

f) Diseñe la etiqueta para su producto

La etiqueta es una parte fundamental del producto, porque sirve para identificarlo, describirlo, diferenciarlo, dar un servicio al cliente y por supuesto, también para cumplir con las leyes, normativas y regulaciones establecidas para cada industria o sector.

g) Determine las características del empaque de su producto y diseñelo.

h) Escriba el anuncio para el periódico

3.16 Cargos y funciones del área comercial

3.16.1 Determine los cargos y funciones para el talento humano del área comercial.

Tabla 18. Cargos y funciones para el talento humano del área comercial.

Cargo	Función	Costo mensual

COSTO ANUAL		

3.17 Determinación de inversiones y gastos del área comercial

3.17.1 Determine el activo fijo del área comercial

Tabla 19. Activo fijo del área comercial.

Rubro	Cantidad	Costo unitario	Total
Vehículo			
Mesas			
Sillas			
Portafolio			
DVD			
TV			
Grabadora			
Cuadros			
Espejos			
Pizarra			
Otros			

3.17.2 Determine los gastos del área comercial

Tabla 20. Gastos del área comercial.

Rubro	Costo mensual	Costo anual
Publicidad y promoción		
Movilización		
Talento humano		
TOTAL		

CAPÍTULO IV

4 ESTUDIO TÉCNICO

El Estudio Técnico está compuesto por:

1. Tamaño
2. Localización
3. Ingeniería o proceso productivo
4. Maquinaria y Equipo
5. Distribución de la planta
6. Estructura organizacional

4.1 Tamaño del proyecto

Germán Arboleda Vélez, en su obra FORMULACIÓN, EVALUACIÓN, Control de Proyectos define el Tamaño “Como la capacidad de producción durante un periodo de tiempo de funcionamiento que se considera normal para las circunstancias y tipo de proyecto de que se trata. Por lo tanto, si se dice que el tamaño de una fábrica de calzado 80 mil pares de zapatos al año, se debe especificar el número de días al año y el número de horas al día en que se proyecta hacer trabajar la fábrica para lograr esta capacidad de producción. Es decir, el tamaño de un proyecto es una función de la capacidad de producción, del tiempo y de la operación en conjunto”.

Una definición más simple: “Es la capacidad instalada de producción y se expresa en número de unidades del producto medido en unidades de

peso, volumen, área, etc, que se puede elaborar en un periodo definido de tiempo que puede ser: año, mes, día, horas”.

4.1.1 Factores que determinan el tamaño

Estos factores son: La demanda, los suministros e insumos, la tecnología y los equipos, capacidad financiera la organización.

a) La demanda

Es un factor de vital importancia para determinar el tamaño de una planta. El tamaño propuesto solo se puede aceptar si la demanda es muy superior a dicho tamaño, en este caso el tamaño deberá cubrir entre 1°% y 20% de la demanda. Si el tamaño propuesto es igual a la demanda se recomienda llevar a cabo el proyecto.

b) Los suministros e insumos

La existencia de materias primas en volúmenes suficientes en sus alrededores es vital para el proyecto. Si existen materias primas a distancias considerables esto será un limitante para el proyecto e incidirá en los costos del mismo.

c) La tecnología y los equipos

Hay proyectos que la tecnología es vital para determinar el tamaño ya que si no se producen a una escala mínima se elevan los costos y la rentabilidad disminuye.

Debemos elegir entre maquinaria y equipos automáticos, semi automáticos y manuales, su decisión influirá en el costo de producción, rentabilidad y generación de utilidades.

d) Financiamiento

Si los recursos financieros no existen para cubrir las necesidades de inversión será imposible la relación del proyecto en el tamaño propuesto. De ahí que se debe escoger el tamaño óptimo.

e) La organización

Luego de determinar el tamaño óptimo, es necesario asegurar no solo el suficiente personal sino el más apropiado especialmente el personal técnico.

4.1.2 Método para determinar el tamaño- escala

La manera más fácil de determinar la capacidad óptima de producción o tamaño de la planta, es considerar la capacidad de los equipos disponibles en los mercados y analizar su capacidad de producción tomando en cuenta el número de turnos a realizar, 1, 2, 3 turnos al día y si es preciso la utilización de horas extras, con el fin de cubrir la demanda.

a) Localización

Es el sitio óptimo donde se localizara la unidad de producción y contribuye en mayor medida a que se logre una mayor rentabilidad del proyecto. Se debe tomar en cuenta la Macro localización y la Micro localización.

b) Fuerzas locacionales

Son los que influyen en la decisión de la localización de un proyecto, en forma global se pueden reunir en los siguientes tres (3) grupos:

- La suma de los costos de transporte de insumos y productos.
- La disponibilidad y costos relativos de la mano de obra y de los insumos.
- Los factores ambientales a saber cómo: terrenos y edificios, condiciones generales de la vida, clima, facilidades administrativas, políticas descentralización o de centralización, disposición de aguas residuales, olores y ruidos molestos, etc.; disponibilidad y confiabilidad de los sistemas de apoyo (agua, luz, teléfono, vías de comunicación, bomberos y otros); condiciones sociales y culturales(población, distribución, edad, actitud hacia la nueva empresa o negocio, calidad y confiabilidad en el personal potencial de la empresa, tradiciones, costumbres, etc.); consideraciones legales y políticas(tributación, legislación con respecto a la contaminación del medio ambiente, especificaciones de construcción, rapidez en los trámites relacionados con permisos del gobierno, extensiones aduaneras).

Los tres (3) grupos anteriores resumen los factores básicos o fuerzas locales que gobiernan corrientemente el análisis para la localización de una empresa o negocio los cuales son:

- Para la localización con respecto a la región y a la comunidad (macro localización).
 - Facilidades y costos del transporte

- Disponibilidad y costos de la mano de obra e insumo, materias primas, energía eléctrica, combustible, agua, etc.
- Localización del mercado
- Disponibilidad, características topográficas y costo de los terrenos.
- Facilidades de distribución.
- Comunicaciones
- Condiciones de vida.
- Leyes y reglamentos
- Clima
- Acciones para evitar la contaminación del medio ambiente.
- Disponibilidad y confiabilidad de los sistemas de apoyo.
- Actitud de la comunidad
- Zonas francas
- Condiciones sociales y culturales

Para la localización del sitio específico (micro localización)

- Localización urbana, o suburbana o rural
- Transporte del personal
- Policía y bomberos.
- Costo de terrenos. / Cercanía a carreteras. / Cercanía al aeropuerto.
- Disponibilidad de vías férreas. / Cercanía al centro de la ciudad.
- Disponibilidad de servicios (agua, energía eléctrica, gas, servicio telefónico).
- Tipo de drenajes.

- Condiciones de las vías urbanas y de las carreteras.
- Disponibilidad de restaurantes.
- Recolección de basuras y residuos.
- Restricciones locales.
- Impuestos.
- Tamaño del sitio.
- Forma del sitio.
- Característica topográfica del sitio.
- Condiciones del suelo en el sitio.

Si en la macro localización se cometen errores, estos no serán corregidos por el análisis de micro localización.

Después de definir la localización de un proyecto, es posible:

- Estimar la demanda real del proyecto.
- Identificar y cuantificar los ingresos y los costos del proyecto.

Cuando se está a nivel de estudio de oportunidad o de pre factibilidad lo más probable es que se tengan dos (2) o más opciones posibles de localización. En este caso la localización más apropiada debe orientarse hacia los mismos objetivos que el tamaño: optimo, esto es, hacia la máxima cuantía total de utilidades, si se trata de un inversionista privado, y hacia la obtención del costo unitario mínimo, si se considera el problema desde el punto de vista social. En otros términos, la teoría económica de localización convierte el problema en un asunto de ganancias máximas, consideración que implica formular y evaluar tantos proyectos como alternativas de localización se tengan.

4.2 Factores que se deben estudiar para definir la macrolocalización del proyecto.

4.2.1 Transporte

El análisis de la localización se complica cuando se presentan fuentes alternativos de insumas, o mercados geográficamente distintos, o bien ambos. En última instancia, el problema se reduce a saber si la empresa quedara cerca de las materias primas o del mercado en que venderá sus productos. Es por esto que se suele hablar de proyectos orientados hacia los insumos y de proyectos orientados hacia los mercados.

El peso de las materias primas que se han de elaborar puede ser mayor o menor que el peso de los productos elaborados lo que proporciona una

Indicación clara en uno u otro sentido, respecto a la localización. Así por ejemplo, para fabricar 100 kilogramos de ácido sulfúrico, utilizando azufre como materia prima, se requiere 32 kilogramos de azufre si, además, las tarifas de transporte son superiores para el ácido, lo lógico es que la industria se ubique próxima al mercado de ácido sulfúrico y no próxima a la mina de azufre. Por el contrario, si el peso de los materiales es mayor que el de los productos, la tendencia general será el emplazamiento más cercano a las materias primas (así ocurre, por ejemplo, en la industria siderúrgica).

Desde el punto de vista del transporte interesan los pesos de los materiales y los volúmenes y tarifas de los productos terminados. La

comparación se debe hacer considerando pesos, distancias y tarifas vigentes. Si el proyecto es orientado hacia los insumos, y existen varios materiales que son importantes, el problema es cuál de ellos deberá viajar hacia el otro o los otros.

En el caso de la industria siderúrgica que emplea carbón y mineral de hierro, el peso total de las materias primas es superior al del producto terminado, lo que lleva a instalar la industria cerca de las materias primas, pero el costo unitario de transporte y el peso del mineral de hierro pueden ser aproximadamente iguales a los de carbón, y se planteará el problema de localización con respecto a uno y otro, por lo tanto, el análisis debe hacerse en función de las demás fuerzas locacionales y considerando, por ejemplo, la futura utilización de los subproductos de la empresa.

En relación con el transporte marítimo, se debe saber en detalle sobre las instalaciones portuarias, la profundidad de la dársena correspondiente, la capacidad de las grúas, el tamaño de los buques que pueden utilizar el puerto, y las instalaciones portuarias de almacenamiento y sus correspondientes tarifas.

En el caso de transporte por carretera a grandes distancias es necesario definir el ancho de vías y puentes, la altura de paso (galibo) y la carga admisible de los puentes, el tipo de carretera y las obligaciones en cuanto a mantenimiento que puedan corresponder al proyecto, así como el costo de dicho transporte.

Si el proyecto requiere la construcción de una carretera a un lugar determinado, se tendrán que preparar los cálculos correspondientes y se deberán tener en cuenta los detalles de construcción.

4.2.2 *Mano de obra*

El análisis de la fuerza local de la mano de obra, si se suponen constantes de los demás factores, puede hacerse como sigue:

- Estimar la incidencia de los diversos tipos de mano de obra requeridos en el costo total de operación de la empresa que se trata.
- Investigar la disponibilidad de los diversos tipos de mano de obra y en las distintas alternativas de localización. La cantidad disponible debe ser tres lo cuatro veces requerido por el proyecto.
- Investigar cuales son los niveles de sueldos y salarios en las localizaciones en que hay disponibilidad, y las actividades y productividad de la mano de obra en cada una de ellas.
- Estimar finalmente la incidencia de la mano de obra en el costo total de operación en distintas localizaciones y determinar si las diferencias son importantes o no.

Para cada una de las alternativas de localización se debe conocer:

- Disponibilidad de personal calificado y semicalificado y el tipo de calificaciones.
- Necesidades de mano de obra y salarios correspondientes a las diversas categorías.
- Condiciones generales de vida: vivienda, bienestar social y servicios e instalaciones de recreación.

- Evolución de mercado de mano de obra, junto con todas las disposiciones legislativas especiales, y las condiciones de actitudes respecto de este factor.
- Competencia de otras empresas.
- Educación.
- Restricciones en las horas de trabajo.
- Asociaciones sindicales y actitudes con respecto las mismas.
- Confiabilidad en el personal potencial de la empresa o negocio.
- Estadísticas relacionadas con la mano de obra en el área: tasa de ausentismo, tasa de movilidad en el empleo, etc.

En algunos países, además del salario básico se deben considerar los costos de las presentaciones sociales.

4.2.3 *Materia prima*

Las materias primas se pueden clasificar en tres clases:

- Materias primas que se incorporan al producto sin pérdida significativas de peso, tal como en el agua en el caso de las gaseosas.
- Materias primas que pierden peso; es decir, sienten porcentaje del peso de la materia prima no interviene en el producto elaborado. Esto ocurre con el hierro, la madera, etc.
- Materias primas generales: es decir, aquellas que siempre están disponibles en todas partes y por lo tanto no son factores de la localización. Como ejemplo se tienen a los artículos comunes de ferretería.

Existen algunas materias primas que no se pueden transportar con facilidad debido a su naturaleza física o a dificultades de cualquier otro orden. Si son parte importante de los insumos, hay que descartar la posibilidad de transportarlas a muy larga distancia y, por lo tanto, decidir la localización cerca de su origen. Este puede ser el caso de empresas cuyas materias primas son productos agrícolas perecederos. Algo similar se presenta cuando el elemento fundamental que el proyecto es, por ejemplo, un combustible de mala calidad o un mineral de baja ley.

La instalación de la industria puede fomentar la producción de determinados bienes y muchas veces se decide la localización de la industria en una zona precisamente para fomentar dicha producción. Con ejemplos se puede mencionar la industria lechera y la industria de conservas (pescado, frutas, y hortalizas).

Como principios generales al considerar sólo los costos de transporte, se pueden adoptar los siguientes:

- Si se trata de materias primas puras la empresa se puede ubicar en la fuente de materia prima, o en la zona del mercado o en un punto intermedio.
- Cuando la materia prima no pierde peso y el producto aumenta de peso lo mejor es localizar la empresa cerca al mercado. Un ejemplo típico es el ácido sulfúrico: es mayor el costo de transporte, en dólares por tonelada – kilómetro, del ácido que del azufre. Esta es la explicación para que el azufre se transporte desde las minas hasta las ciudades en las cuales se procesa.

- Si la materia prima pierde peso la empresa se debe ubicar cerca de la fuente de la materia prima; de todas formas, la decisión final depende del porcentaje de peso perdido. Como ejemplo se tiene la industria del acero.
- Si por todas partes se dispone de materias primas generales la empresa se debe ubicar lo más cerca posible del mercado y así aprovechar la reducción en los costos de transporte.
- Si la situación es una combinación de las (Interiores, es necesario adelantar un estudio que permita identificar la mejor ubicación de la empresa. Dicho estudio normalmente se apoya en técnicas de optimizar el lugar ó de minimizar los costos. En este caso se deben considerar 28 facilidades, costos, peso, volumen, riesgo, posible uso de subproductos, expansiones, mercados futuros, industrias derivadas, otros insumas, etc.

Las empresas de recursos naturales, tales como empresas mineras (carbón) y de madera, se deben analizar con localización en la fuente de las materias primas. Algo similar ocurre con las empresas de pescado, debido a la rapidez con que se descompone.

Si los recursos naturales no son renovables de pronto lo indicado es no ubicar la empresa en la zona de la fuente del recurso porque se puede correr el riesgo de dejar una empresa completamente estructurada, en términos físicos, en un lugar completamente inútil.

4.2.4 Energía eléctrica

En algunos casos la disponibilidad de energía eléctrica puede ser un factor decisivo en la localización de la empresa, a pesar de que otros factores indiquen localizaciones distintas. La energía eléctrica es transportable a grandes distancias pero la inversión necesaria puede ser de tal manera que en muchos casos no pueda justificarse para una sola industria, empresa o negocio. Si la conexión no es posible ó la tarifa es muy alta en la localidad dada, se puede plantear como alternativa instalar la propia central de fuerza en esa localidad, o ubicar la empresa cerca de la energía que esté disponible a bajo precio.

Con respecto a la energía eléctrica se debe saber:

- La cantidad de energía disponible.
- El tipo de tensión (alta o baja tensión)
- La estabilidad del suministro necesidades de plantas de emergencia.
- El punto de conexión para una zona determinada y distancia al emplazamiento.
- El precio de niveles de consumo diferentes.
- Empresas existentes en el área que comparten la electricidad disponible.

4.2.5 Combustible

Las alternativas técnicas en cuanto al uso y transporte de un tipo de combustible u otro (carbón petróleo, petróleo, aceite, aceite, bagazo o gas) también pueden afectar a la localización.

Las facilidades de transporte a que se prestan los diferentes tipos de combustibles según sean sólidos, líquidos o gaseosos, influyeran en los costos y en las distancias de los respectivos orígenes al lugar donde se puede instalar la empresa. En resumen las distintas fuentes de los combustibles podrán influir en la localización de la empresa en función de:

- Sus costos en fuente de origen.
- Sus características técnicas.
- Sus condiciones de transporte.
- Sus disponibilidades.

4.2.6 Agua

La influencia del agua como factor locacional depende esencialmente de sus disponibilidades o será mínima si hay agua en la cantidad y de la calidad requerida en todas las vecindades de las distintas localizaciones posibles a que conducen las demás fuerzas locacionales. Si la hay en algunas, pero no en otras, puede convertirse en un elemento de gran peso para determinar la localización.

En relación con el recurso agua, y para cada alternativa de localización, se deben conocer:

- Las cantidades que se pueden, obtener de las empresas públicas (si es posible), junto con las condiciones de abastecimiento y el precio.

- Los servicios independientes que tendría que suministrar el proyecto utilizando fuentes superficiales (por ejemplo, un río) o subterráneas, y el costo correspondiente.
- Evaluación de la calidad de agua en distintos lugares para aplicaciones diferentes, tales como agua para beber, para refrigeración o para generación de vapor. Las aguas duras pueden deteriorar y volver ineficientes cierto tipo de equipos, por ejemplo, calderas debido a la formación de depósitos y por sus propiedades corrosivas. El agua con contaminación biológicos no se puede emplear en procesos de alimentos.
- La estabilidad del suministro.
- La existencia de obras de drenaje y alcantarillado.

4.2.7 Mercado

Las razones principales para ubicar una empresa en la zona geográfica en donde se concentra el mercado son:

- Bajos costos de transporte.
- Rapidez de distribución.
- Mejor comunicación con los clientes por la cercanía a ellos.
- El producto es deteriorable (panaderías, lecherías, etc.)
- El producto es frágil y sólo soporta embarque y un descargue (productos avícolas, artesanías).

Las empresas de servicios como hoteles, restaurantes, hospitales, colegios, etc., tienen que estar cerca de sus usuarios.

Las empresas que elaboran productos bajo órdenes para otras empresas se deben ubicar cerca de ellas para que puedan tener acceso a la información y puedan recibir la supervisión ó inspección del cliente, quien debe preocuparse porque se cumplan las especificaciones. Ciertas empresas, como las de confecciones, no se ven muy afectadas si no se ubican cerca del mercado.

4.2.8 Terrenos

En cada una de las posibles localización se tenga un sitio más o menos seleccionado es aconsejable examinar las características de la zona y sus vecindades, plasmándolas en un plano topográfico que muestre los distintos accidentes, los ríos, etc.

Algunas veces se piensa erróneamente que el costo de los terrenos es un elemento muy importante dentro de los costos de proyecto. A menos que se trate de un proyecto agrícola, el costo de los terrenos representa un porcentaje muy bajo en la cuantía total de las inversiones en el proyecto y en los posteriores costos de operación de mismo.

4.2.9 Facilidades de distribución

Si la empresa tiene en mente un producto que exige una apropiada distribución y ésta no la acometerá directamente, es importante efectuar un análisis de los canales de distribución disponibles en cada una de las distintas localizaciones, teniendo en cuenta el tipo y naturaleza del producto, las características de los clientes (número, localización, frecuencia de compra, cantidad promedio que compra, composición de

clases sociales, estilos de vida que los caracteriza) y las características de la empresa (capacidad financiera, fundamentalmente).

4.2.10 Comunicaciones

Un factor importante lo constituyen las comunicaciones. Pueden afectar las necesidades de inversión, la magnitudes de los inventarios y en general las dimensiones de cada una de las distintas partes del proyecto.

La operación se puede simplificar significativamente si se poseen adecuados canales de información oral o equivalentes, tales como el teléfono, el telefax y el correo electrónico.

4.2.11 Condiciones de vida

Al igual que los otros factores, este puede ser un factor importante en la determinación de la ubicación definitiva de la empresa.

Es importante conocer:

- Tipo y calidad de la vivienda.
- Calidad de las escuelas, colegios y universidades.
- Disponibilidad de educación para adultos.
- Policía y bomberos.
- Actividades culturales.
- Entidades Financieras.
- Facilidades recreacionales.
- Iglesias
- Facilidades médicas.

- Civismo.
- Transporte público adecuado.
- Transporte de materiales y productos.
- Facilidades de manejo de residuos.
- Energía y agua en cantidades suficientes.
- Sistemas de comunicación (teléfonos, telefax y correo electrónico).
- Disponibilidad de sitios.

4.2.12 Leyes y reglamentos

Se deben examinar los reglamentos y procedimientos fiscales y judiciales aplicables en distintos lugares; también, es necesario preparar una lista de las diversas entidades locales o nacionales con las que se debe entrar en Contacto respecto del suministro de energía, el abastecimiento de agua, las reglamentaciones de construcción , las cuestiones fiscales, las necesidades de seguridad, etc. Se debe averiguar, con respecto a los diferentes lugares, los impuestos sobre la renta de las empresas y de los particulares, las contribuciones indirectas, los impuestos comerciales y demás locales y nacionales, junto con los incentivos y concesiones que se ofrecen a las empresas nuevas.

Estos factores pueden variar considerablemente según las regiones y en algunos casos se pueden constituir en elementos determinantes muy importantes en cuanto a la ubicación.

En este aspecto también es importante conocer las políticas de descentralización, las cuales pueden ser:

- Promover la instalación de empresas o negocios en determinadas zonas, mediante la concesión de incentivos tributarios o de otra orden.
- Ofrecer facilidades de crédito: créditos bancarios de inversión a plazo adecuado y baja tasa de interés, supeditados a la instalación en determinadas zonas.

4.2.13 *Clima*

- El clima puede ser un factor importante en la determinación del Lugar. Aparte del efecto directo que factores tales, el acondicionamiento del aire, la refrigeración o el drenaje especial tienen sobre los costos del proyecto, las repercusiones ambientales pueden ser importantes.
- Se debe reunir información sobre temperatura, régimen de lluvias, inundaciones, polvo, vapores, frecuencia de terremotos y otros factores.

4.2.14 *Actitud de la comunidad*

- Este es un aspecto que casi siempre se olvida y que puede ser la causa del fracaso rotundo de todo el proyecto y del trabajo de los estudios de la localización. Es importante conocer la respuesta a la siguiente pregunta: ¿Desea la comunidad esta empresa o negocio? Si la actitud es negativa, los problemas posteriores pueden dar lugar a grandes dificultades.
- Como razones para las actitudes negativas se pueden tener el ruido, la polución, quizás el pueblo quiera seguir siendo pequeño,

etc. Si la gente no desea la empresa en su territorio y esta insiste en su construcción, más tarde podrán venir momentos de lamentación para todos.

- De pronto lo más conveniente y seguro sea buscar otro sitio más amable. En consecuencia, se debe tener como regla investigar la comunidad acerca del proyecto y tal vez, a través de conversaciones amplias y sinceras, la empresa logre superar varios problemas y hacer atractiva la empresa para la comunidad.
- ¿La comunidad desea crecer y progresar? ¿Es una comunidad tranquila que quiere permanecer en el nivel donde se encuentra? Los responsables del proyecto deben ser muy cuidadosos con respecto a los incentivos ofrecidos por la comunidad o por el gobierno, para que se ubique la empresa en determinada área. En algunas ocasiones el gobierno desea desarrollar un área del país y para tratar de lograrlo ofrece préstamos sin interés o reducción de impuestos.
- A pesar de esto la empresa debe efectuar su propio estudio acerca del área; puede ser posible que se tengan dificultades en conseguir mano de obra o materia prima, etc.
- Se debe ser cauteloso cuando es mucho lo que las comunidades ofrecen en materia de garantías, regalos y reducciones.

Zonas francas

- En el caso de empresas orientadas a actividades de exportación es factible el empleo de una zona franca con grandes ventajas. En muchas ocasiones la cercanía de zonas francas proporciona la factibilidad de acceso a ciertos insumos.

- El propósito fundamental de las zonas francas es generar empleo, a ellas entran las materias primas y los productos en ellas elaborados se destinan en su totalidad para exportación.

4.2.15 Condiciones sociales y culturales

Se refiere esencialmente a tener información sobre las características demográficas de la comunidad, su nivel de escolaridad sus tradiciones y sus costumbres. El análisis de este factor está íntimamente relacionado con el que tiene que ver con la actitud de la comunidad.

4.2.16 Método cualitativo de localización

En este método se realiza un listado de los factores relevantes de los lugares propuestos para la localización, luego se le asigna un peso que en la suma total nos debe dar 1,00 y una calificación que puede ir de 1 a 10 los cuales al ser multiplicados nos da la calificación ponderada, cuya sumatoria permitirá determinar la localización optima del proyecto.

Ejemplo:

Tabla 21. Método cualitativo de localización.

Factor	Peso	Zona Calificación	A Ponderación	Zona Calificación	B Ponderación
MP Disp.	0,35	5	1,75	5	1,75
Cercanía	0,10	8	0,80	3	0,30

Cos. Insum	0,25	7	0,75	8	2,00
Clima	0,10	2	0,20	4	0,40
MO Disp	0,10	5	1,00	6	1,60
Total	1,00		5,50		6,05

Aquí podemos observar que la mejor localización es la B, ya que su moderación total es de 6,05.

4.2.17 Ingeniería o proceso productivo

En la ingeniería del proyecto tiene como objeto determinar cuáles serán las características del proceso de producción, determinar el tipo de maquinaria que se requiere, donde se puede adquirir y el esquema preliminar de la distribución de la planta (Lay-out).

Además responde a las siguientes preguntas:

¿Qué características debe tener la materia prima?

¿Cuáles tiene actualmente?

¿Qué equipos serán necesarios para procesar la materia prima?

¿Qué tipos de procesos productivos existen para elaborar el producto?

¿Cuáles podemos utilizar?

Cuánto se podrá producir por hora, día, mes, etc?

¿En qué secuencia se llevara a cabo las operaciones?

¿Cuánto se consumirá de materia prima, materiales, y otros servicios?

¿Cuánto se aprovechara, desechara, o perderá?

¿Cómo se distribuirá la maquinaria, equipos e instalaciones?

¿Qué necesidad de construcción se requerirá?

4.3 Proceso de producción

Es el procedimiento técnico que se utiliza en el proyecto, para obtener el producto a partir de insumos, y se identifica como la transformación de una serie de insumos para convertirlos en productos mediante una determinada función de producción.

4.3.1 Cuantificación de variables para la producción

El estudio de la ingeniería debe detallar los requerimientos de las diferentes variables necesarias para la producción en diferentes niveles.

Los principales requerimientos son:

Mano de obra: Detalle de la mano de obra necesaria para la producción.

Materia prima: Detalle de las materias primas necesarias, estableciendo los sitios donde se puede adquirir.

Otros materiales: Se debe calcular la demanda de materiales y otros insumos como electricidad, agua, combustible y lubricantes, papelería, etc.

4.3.2 Determinación del tamaño de la empresa

Señale el número de clientes que serán atendidos por su empresa,

Tabla 22. Número de clientes atendidos por su empresa.

Año	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Semestral	Anual
2011						
2012						
2013						
2014						
2015						

4.3.3 Capacidad de la planta

Defina la capacidad de la planta, señale las unidades a producir, para los diferentes productos.

La capacidad de la planta puede determinarse en función de capacidad diseñada.....capacidad utilizada.....capacidad instalada.....o considerando una demanda objetivo.

Es decir que el proyecto puede cubrir toda la demanda insatisfecha o parte de la misma.

Tabla 23. Capacidad de la planta.

Año	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Semestral	Anual
2011						
2012						
2013						
2014						
2015						

4.3.4 Determinación de la localización de la planta

Para la determinación de la localización tome como ejemplo la siguiente matriz, usted puede emplear otros factores localizaciones de acuerdo a la naturaleza de su proyecto

Tabla 24. Determinación de la localización de la planta.

Alternativas de localización Factores localizacionales	LOCAL 1	LOCAL 2	LOCAL 3
A. Condiciones socioeconómicas políticas			
B. Aspectos legales-incentivos tributarios			
C. Proximidad al mercado			
D. Costo y proximidad de materia prima			

E. Costo y disponibilidad de mano de obra			
F. Costo y disponibilidad de medios de transporte			
G. Costo y disponibilidad de servicios básicos.			
H. Influencia del clima			
I. Costo y disponibilidad de seguridad			
TOTAL			

Establezca los pesos específicos para cada factor de localización, realice la respectiva escala ponderada y defina la localización más apropiada para su proyecto o empresa.

Tabla 25. Ponderación.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	TOTAL

La alternativa que tenga el más alto puntaje es la opción óptima.

Formule la localización del proyecto de su empresa, empiece por país, provincia, ciudad, cantón, parroquia, comunidad, calle.

Para la macrolocalización emplee los 5 ítems señalados en este párrafo.

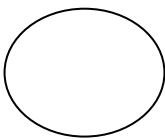
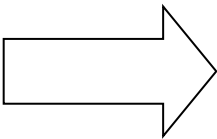
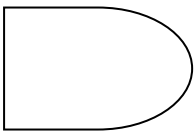
Para la microlocalización precise el sitio y describa las características del mismo en base al cuadro anterior.

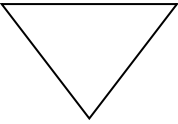
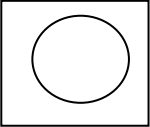
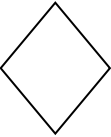
4.3.5 Proceso de producción del producto (b/s)

a) *Flujograma de producción*

Realice el diagrama de flujo del proceso de producción de su producto (B/S), señale los tiempos respectivos.

Tabla 26. Flujograma de producción.

Figura	Descripción	Significado
	Operación	Significa que se efectúa un cambio o transformación en algún componente del proyecto, ya sea por medios físicos, mecánicos o químicos.
	Transporte	Es la acción de movilizar algún elemento en determinada operación de un sitio a otro
	Demora	Se representa específicamente cuando existen cuellos de botellas en los procesos y hay que esperar turno y efectuar la actividad correspondiente. En ocasiones el mismo proceso exige una demora

	Almacenamiento	Puede ser tanto de materia prima, de productos en proceso, o de productos terminados.
	Inspección	Es la acción de controlar que se efectué correctamente una operación o un transporte o verificar la calidad del producto.
	Operación combinada	Ocurre cuando se efectúa en forma simultánea dos de las actividades mencionada.
	Decisión.	Indica la selección de una opción entre dos a tomar

b) Diagramas de bloques

Consiste en cada operación unitaria ejercida sobre la materia prima, se encierra en un rectángulo; cada rectángulo se coloca en forma continua y se une con el anterior y el posterior por medio de flechas que indican la secuencia de las operaciones y la dirección de flujo.

c) Requerimiento de activos fijos

Determine los requerimientos de terrenos, edificaciones (con instalaciones de acuerdo a los bienes y/o servicios a producirse), maquinaria y equipo, herramientas, muebles, enseres, vehículos y otros activos fijos que utilizará para producir su producto (B/S).

Tabla 27. Requerimiento de activos fijos.

Activo fijos	Cantidad	Marca	Costo	Tiempo de entrega	Proveedor
TOTAL					

d) Servicios básicos y mantenimiento

Determine los requerimientos de servicios básicos y mantenimiento que utilizará para producir su producto (B/S).

Tabla 28. Servicios básicos y mantenimiento.

Servicios básicos	Cantidad	Costo	Proveedor
TOTAL ANUAL			

e) *Mantenimiento*

Tabla 29. Mantenimiento.

Mantenimiento del equipo o de las instalaciones	Cantidad/tiempo o	Costo	Proveedor
TOTAL ANUAL			

f) *Materia prima, insumos y combustibles*

Determine la materia prima, insumos, combustibles que utilizará para producir su producto (B/S)

Tabla 30. Materia prima.

Materia prima	Cantidad anual	Costo anual	Proveedor

TOTAL			

Tabla 31. Insumos y Combustibles.

Insumos	Cantidad anual	Costo anual	Proveedor
TOTAL			
Combustibles	Cantidad anual	Costo anual	Proveedor
TOTAL			

g) Diseño técnico

Un ambiente bien acondicionado permite que el trabajo fluya de manera ordenada y se optimicen los recursos empleados.

Dependiendo del tipo de negocio que desees instalar, el cálculo del espacio y las áreas varían según sus necesidades.

Para un negocio de producción de algún producto, también variara el tamaño del espacio necesario según el volumen de producción y la tecnología a emplear.

Realice el diseño técnico del proyecto, elabore un plano, en el que señale tiempos y procesos, señale dimensiones.

h) Requerimiento del talento humano

Determine el talento humano, acorde a los procesos y tiempos de producción del producto o servicio, considerando las cantidades a producir diariamente, semanalmente, etc. (según la naturaleza de los bienes y/o servicios a producirse)

Tabla 32. Requerimiento del talento humano.

Procesos	Tiempos de procesos	Mano de obra requerida	Nº de personas	Costo
COSTO TOTAL ANUAL				

i) Programa preoperativo

Establezca el PROGRAMA PREOPERATIVO de la empresa (antes del montaje). Mediciones, tomas de temperatura, donde se ubicar, otros

Tabla 33. Programa preoperativo.

Proceso o actividad	Responsable	Tiempo	Costo
TOTAL			

CAPÍTULO V

5 ESTUDIO AMBIENTAL

5.1 Medio Ambiente

El medio ambiente es el compendio de valores naturales, sociales y culturales existentes en un lugar y un momento determinado, que influyen en la vida material y psicológica del hombre y en el futuro de generaciones venideras.

Es decir, no se trata sólo del espacio en el que se desarrolla la vida de los seres vivos. Abarca, además, seres humanos, animales, plantas, objetos, agua, suelo, aire y las relaciones entre ellos, así como elementos tan intangibles como la cultura (Castillo, 2003).

5.2 Biología

La Biología es una ciencia porque se basa en la observación de la naturaleza y la experimentación para explicar los fenómenos relacionados con la vida. El término fue introducido en Alemania en 1800 y popularizado por el naturalista francés Jean Baptiste de Lamarck con el fin de reunir en él un número creciente de disciplinas que se referían al estudio de las formas vivas.

El impulso más importante para la unificación del concepto de biología se debe al zoólogo inglés Thomas Henry Huxley, que insistió en que la separación convencional de la zoología y de la botánica carecía de sentido, y que el estudio de todos los seres vivos debería constituir una única disciplina. Este planteamiento resulta hoy incluso más

convinciente, ya que en la actualidad los científicos son conscientes de que muchos organismos inferiores tienen características intermedias entre plantas y animales.

Más específicamente, la Biología estudia no sólo a los seres vivos y los fenómenos biológicos involucrados, sino también su origen, evolución y propiedades: génesis, nutrición, morfogénesis, reproducción, patogenicidad, etc. Se ocupa tanto de la descripción de las características y los comportamientos de los organismos individuales como de las especies en su conjunto, así como de la reproducción de los seres vivos y de las interacciones entre ellos y el entorno. De este modo, trata de estudiar la estructura y la dinámica funcional comunes a todos los seres vivos, con el fin de establecer las leyes generales que rigen la vida orgánica y los principios explicativos fundamentales de ésta. Otras definiciones acerca de la Biología establecen *que se encarga del estudio de la transferencia no-espontánea de la energía contenida en las partículas y de los sistemas cuasi-estables que la experimentan* (Lamarck, 2009).

Aunque el término `biología` apareció a principios del siglo XIX, el estudio de los seres vivos es muy anterior. La descripción de plantas y animales, así como los conocimientos anatómicos y fisiológicos, se remonta a la antigua Grecia y surgió de manos de científicos como Hipócrates, Aristóteles, Galeno y Teofrasto.

5.3 Impacto ambiental

Antes de hablar de impactos ambientales, es preciso definir qué se entiende por los mismos. El término "impacto ambiental", resiste en

primera instancia una definición precisa; no obstante podemos señalar que el término impacto podría ser definido como "el resultado de un choque de un cuerpo contra otro", o bien "el efecto o impresión que una cosa causa sobre otra", concepto más afín al tema que nos ocupa, resultando en ambos casos como consecuencia de esa acción o efecto la alteración del elemento impactado. De este modo como una primera aproximación podríamos definir como impacto ambiental a toda alteración en el ambiente humano.

A efectos de brindar cierta precisión para el campo de acción de las evaluaciones ambientales y de determinar qué tipo de impactos ambientales requieren una evaluación ambiental previa, es de destacar que muy pocas legislaciones requieren la evaluación de aquellos impactos designo positivo, sino que enfocan aquellos negativos o nocivos para el ambiente. Asimismo, este impacto debe ser directa o indirectamente resultante de una actividad material humana.

Por ejemplo, la Resolución 001/86 del Consejo Nacional del Medio Ambiente brasilero, en su art. 1º, considera impacto ambiental a cualquier alteración de las propiedades físicas, químicas o biológicas del medio ambiente, causada por cualquier forma de materia o energía resultante de las actividades humanas que directa o indirectamente afecten:

- La salud, seguridad o bienestar de la comunidad
- Las actividades sociales o económicas
- La biodiversidad
- Las condiciones estéticas y sanitarias del medio ambiente

- La calidad de los recursos naturales

Es necesario efectuar algunas precisiones para poder determinar el alcance del término "impacto ambiental" en el sentido de consecuencia o efecto susceptible de requerir una Evaluación de Impacto Ambiental (Iribarren, 2007).

5.3.1 Evaluación del impacto ambiental

La evaluación de impacto ambiental debe considerar los siguientes aspectos principales:

- Identificar las poblaciones que pueden verse afectadas por la planificación, diseño y ejecución de un determinado proyecto de desarrollo;
- Poner en conocimiento de dichas poblaciones que sus intereses pueden verse afectados; y, por último
- Informar a las autoridades responsables de la ejecución del proyecto para que efectúen las adaptaciones que sean del caso en todo el ciclo del proyecto.

Tomando como base los conceptos y métodos de la planificación integrada del desarrollo regional descrita en la sección anterior, es posible evaluar con cierta facilidad el impacto ambiental de cualquier proyecto de desarrollo y corregir adecuadamente los aspectos que requieren atención.

El tiempo necesario para llevar a cabo una evaluación ambiental y el número y tipo de especialistas cuya participación se requerirá variará

según la complejidad del proyecto en estudio. La evaluación de los efectos que podrían producirse en caso de construirse una carretera de 75 a 100 kilómetros de longitud en una zona de influencia de escasa densidad de población, que abarque una superficie de 100.000 hectáreas de la zona tropical húmeda, requerirá aproximadamente cinco meses de trabajo para llegar a soluciones satisfactorias para la mayoría de los grupos cuyos intereses puedan ser afectados por el proyecto. Dicho equipo deberá estar compuesto por un director o jefe de misión (planificador o economista), un especialista en ecología, un especialista en bosques, un agrónomo y un antropólogo social.

También deberá participar un representante del organismo ejecutor a tiempo parcial. Además, podrá ser necesarios otros especialistas por períodos de tres a cuatro semanas para temas específicos (pesca, minería, salud, administración ganadera etc.). La composición de este equipo está en relación a los requerimientos de las zonas tropicales de menor uso, en que son temas de particular relevancia el de la preservación de la biodiversidad y la protección de las poblaciones nativas y de otros grupos que habitan la zona de influencia del proyecto. Por otra parte, estas zonas siguen estando forestadas, y la implantación del proyecto dará lugar a la explotación forestal formal e informal, por lo tanto, será necesario contar adicionalmente con un especialista en bosques y un agrónomo. Históricamente, las actividades agropecuarias se intensifican cuando se abre el acceso a zonas forestadas.

Los especialistas del equipo realizarán reuniones con las diversas comunidades que pueden verse afectadas por el proyecto. Si de dichas reuniones surge que un determinado sector o grupo de interés tiene

mayor importancia de la que originalmente se le asignó, puede contratarse a un representante de dicho sector o grupo de interés para integrarse al equipo del proyecto.

A fin de obtener la información necesaria para una primer etapa de la evaluación ambiental, sin tener que efectuar investigaciones en profundidad se realizarán reuniones entre los integrantes del equipo y representantes de diferentes niveles de gobierno y de organizaciones no gubernamentales, con especialistas del lugar y con representantes de los sectores interesados. Asimismo, los integrantes del equipo deben procurar por promover encuentros informales con los habitantes del lugar para que éstos expongan sus preocupaciones en cuanto a los problemas que se pueden presentar y sugieran posibles soluciones (Rodgers, 1995).

Determine los impactos ambientales que afectaría al agua, al suelo, al aire, u otros recursos al producir el bien o servicio

Tabla 34. Impactos ambientales.

Daños ocasionados por los procesos de producción y por las actividades preoperativas	MEDIDAS DE MITIGACIÓN	REQUERIMIENTOS	COSTO
Al agua			
Al suelo			

Al aire			
A otros recursos naturales			
TOTAL			

5.4 Política ambiental ISO 14001

De acuerdo con la cláusula 4.1, la primera etapa en la formulación de un SGA es definir una política ambiental y asegurar su compromiso con ella. La ISO 14001 define una política ambiental como una declaración “hecha por la organización sobre sus intenciones y principios con relación al desempeño ambiental general.” La política ambiental da un sentido general de los directivos de la organización y sus compromisos con relación al ambiente, además de proveer un contexto de trabajo para la determinación de objetivos y metas. La política debe ser clara. Debe también ser reevaluada periódicamente y revisada de acuerdo a las condiciones del cambio.

La norma de orientación ISO 14004 aconseja las organizaciones que no hayan desarrollado una política a empezar por dónde puedan alcanzar objetivos obvios, tales como el cumplimiento de las normas ambientales, la identificación e limitación de las fuentes de riesgo o todavía, las formas más eficientes de utilizar materiales y energía.

Cualquiera que sea el contenido específico de la política de una organización, la ISO 14001 requiere que:

- Sea apropiada a la naturaleza, escala e impactos ambientales de las actividades, productos y servicios de la organización;
- Incluya el compromiso con el mejoramiento continuo;
- Incluya el compromiso con la prevención de la contaminación;
- Incluya el compromiso en cumplir la legislación ambiental, las normas y otras exigencias relevantes, las cuales la organización esté sujeta;
- Provea un cuadro contextual de trabajo para determinar y re-evaluar los objetivos y metas ambientales;
- Sea documentada, implementada, mantenida y comunicada a todos los empleados;
- Esté disponible al público.

A través de la política ambiental se declara públicamente las intenciones y principios de acción de la empresa.

CAPÍTULO VI

6 ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL

6.1 Organización de la empresa (definición de aéreas)

6.1.1 A1. Área administrativa

Establezca el área administrativa de su empresa.

Tabla 35. Área administrativa.

CARGO	FUNCIONES	RESPONSABILIDADES	REMUNERACIÓN
COSTO ANUAL			

6.1.2 A2. Área productiva

Establezca el área productiva (de acuerdo a las necesidades de su proyecto o empresa, haga un resumen en base al estudio técnico o traslade la información del mismo).

Tabla 36. Área administrativa.

CARGO	FUNCIONES	RESPONSABILIDADES	REMUNERACIÓN
COSTO ANUAL			

6.1.3 A3. Área comercial

Establezca el área comercial (de acuerdo a las necesidades de su proyecto o empresa).

Tabla 37. Área Administrativa.

CARGO	FUNCIONES	RESPONSABILIDADES	REMUNERACIÓN

COSTO ANUAL			
-------------	--	--	--

6.1.4 A4. Área financiera

Establezca el área financiera (de acuerdo a las necesidades de su proyecto o empresa).

Tabla 38. Área financiera.

CARGO	FUNCIONES	RESPONSABILIDADES	REMUNERACIÓN
COSTO ANUAL			

6.1.5 A5. Área ambiental

Establezca el área ambiental (de acuerdo a las necesidades de su proyecto o empresa)

Tabla 39. Área Ambiental.

CARGO	FUNCIONES	RESPONSABILIDADES	REMUNERACIÓN
-------	-----------	-------------------	--------------

COSTO ANUAL			

La organización depende de cómo usted concibe la administración y el funcionamiento de su empresa (las áreas anotadas tienen el carácter de sugerencia) pueden estar presentes todas o no, o puede fusionarlas y de varias hacer una, siempre y cuando las actividades, las funciones y responsabilidades sean afines.

6.2 Organigrama de la empresa

Elabore el organigrama tentativo de su empresa (luego deberá ser ajustado dependiendo del tipo de empresa a elegirse)

Se debe presentar un organigrama estructural de la organización prevista, considerando la incidencia en los costos de operación del proyecto, donde se definirá claramente el responsable del proyecto y un organigrama funcional donde se describan cada una de las responsabilidades que tendrá cada persona dentro de la organización ejemplo de estructura administrativa.

6.3 Proceso de selección y contratación del talento humano

Determine los medios de comunicación y los costos respectivos para el reclutamiento de su personal.

Tabla 40. Medios y costo para el reclutamiento del personal.

MEDIOS	COSTO

Determine los valores que debe primar en sus futuros colaboradores.

Determine el proceso de selección y contratación para sus futuros colaboradores.

Defina el proceso de inducción que seguirá y las personas responsables.

Defina los materiales que emplearán para el proceso selección, contratación e inducción.

Tabla 41. Material en el proceso de selección.

MATERIALES	COSTO
------------	-------

6.4 Marco legal

- Realice un análisis de la Ley de Compañías, de la Ley de Turismo y otros instrumentos legales, defina según su conveniencia, pero ajustado al marco legal correspondiente el tipo de empresa que usted establecerá.

Según el artículo número 1 de la ley de Compañías del Ecuador actualizada menciona que:

Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

Nota: Incluido Fe de Erratas, publicada en Registro Oficial No.326 de 25 de noviembre de 1999.

Encontramos también normas y parámetros los cuales indican como cumplir de la manera más adecuada al momento de tener una empresa o compañía. (<https://www.supercias.gov.ec>, 2015)

A continuación, se menciona parte de la Ley de Turismo en donde se menciona los parámetros legales primordiales para la promoción, desarrollo y regulación en el sector turístico.

Ley de turismo: Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto determinar el marco legal que regirá para la promoción, el desarrollo y la regulación del sector turístico; las potestades del Estado y las obligaciones y derechos de los prestadores y de los usuarios.

Art. 2.- Turismo es el ejercicio de todas las actividades asociadas con el desplazamiento de personas hacia lugares distintos al de su residencia habitual; sin ánimo de radicarse permanentemente en ellos.

Art. 3.- Son principios de la actividad turística, los siguientes:

- a. La iniciativa privada como pilar fundamental del sector; con su contribución mediante la inversión directa, la generación de empleo y promoción nacional e internacional;
- b. La participación de los gobiernos provincial y cantonal para impulsar y apoyar el desarrollo turístico, dentro del marco de la descentralización.
- c. El fomento de la infraestructura nacional y el mejoramiento de los servicios públicos básicos para garantizar la adecuada satisfacción de los turistas.

- d. La conservación permanente de los recursos naturales y culturales del país.
- e. La iniciativa y participación comunitaria indígena, campesina, montubia o afro ecuatoriana, con su cultura y tradiciones preservando su identidad, protegiendo su ecosistema y participando en la prestación de servicios turísticos, en los términos previstos en esta Ley y sus reglamentos.

Art. 4.- La política estatal con relación al sector del turismo, debe cumplir los siguientes objetivos:

- a. Reconocer que la actividad turística corresponde a la iniciativa privada y comunitaria o de autogestión, y al Estado en cuanto debe potencializar las actividades mediante el fomento y promoción de un producto turístico competitivo;
- b. Garantizar el uso racional de los recursos naturales, históricos, culturales y arqueológicos de la Nación;
- c. Proteger al turista y fomentar la conciencia turística;
- d. Propiciar la coordinación de los diferentes estamentos del Gobierno Nacional, y de los gobiernos locales para la consecución de los objetivos turísticos;
- e. Promover la capacitación técnica y profesional de quienes ejercen legalmente la actividad turística;
- f. Promover internacionalmente al país y sus atractivos en conjunto con otros organismos del sector público y con el sector privado; y,
- g. Fomentar e incentivar el turismo interno.

De las actividades turísticas y de quienes las ejercen

Art. 5.- Se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades:

- a. Alojamiento;
- b. Servicio de alimentos y bebidas;
- c. Transportación, cuando se dedica principalmente al turismo; inclusive el transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y el alquiler de vehículos para este propósito;
- d. Operación, cuando las agencias de viajes provean su propio transporte, esa actividad se considerará parte del agenciamiento;
- e. La de intermediación, agencia de servicios turísticos y organizadoras de eventos congresos y convenciones; y,
- f. Casinos, salas de juego (bingo-mecánicos) hipódromos y parques de atracciones estables.

En el capítulo 1 y 2 de la Ley de Turismo del Ecuador hallamos de igual manera de forma explícita las normativas respecto al entorno turístico de una empresa, entre estos, infraestructura, servicios, calidad; etc., para tomar en cuenta cuanto al sector turísticos se refiere. (<http://www.turismo.gob.ec>, 2015)

La SENPLADES desarrolló el Plan Nacional de Desarrollo Ecuador No se Detiene como un instrumento del Gobierno Nacional para articular las políticas públicas con la gestión y la inversión pública. Cuenta con Estrategias Nacionales y Objetivos Nacionales, cuyo cumplimiento permitirá consolidar el cambio que los ciudadanos y ciudadanas ecuatorianos para el país que anhelamos.

- Determine los requisitos legales para la constitución legal y funcionamiento de su empresa.

Tabla 42. Requisitos legales de constitución y funcionamiento de la empresa.

REQUISITO	PREREQUISITO	COSTO
COSTO TOTAL		

- Defina las obligaciones fiscales de su empresa
- Clasifique los egresos que deberá realizar por única vez, antes del funcionamiento de la empresa. Indique las obligaciones fiscales anuales que debe cumplir

Tabla 43. Obligaciones fiscales anuales.

OBLIGACIONES	RESPONSABLE	COSTO

COSTO TOTAL		

Tabla 44. Obligaciones fiscales.

AÑO	OBLIGACIONES	COSTO
COSTO TOTAL		

CAPÍTULO VII

7 ESTUDIO FINANCIERO

Podemos considerar al Análisis Financiero como un complemento tanto de la teoría de las finanzas como de la práctica contable. En la realidad, resulta difícil evaluar o juzgar el proceso contable sin conocer los posibles usos que se le pueden dar a la información que éste genera. Del mismo modo, un conocimiento a nivel conceptual de la teoría de las finanzas tiene poca utilidad práctica si se desconoce la información que sirve de base para la toma de decisiones financieras.

El analista financiero proporciona como resultado de su análisis información útil para la toma de decisiones financieras, para ello hace uso de la información generada por la contabilidad (también suele manejar información extracontable) y de los modelos teóricos que nos brindan las finanzas.

El Análisis Financiero forma parte de un sistema o proceso de información cuya misión es la de aportar datos que permitan conocer la situación actual de la empresa y pronosticar su futuro, lo cual resulta de gran interés para gran parte de la sociedad actual ya que los individuos son empleados por las empresas, adquieren sus bienes y servicios, invierten en ellas, obtienen información de ellas, sufren su contaminación y se benefician de los impuestos que las empresas pagan.

Los distintos agentes participantes en los mercados financieros necesitan información para tomar sus decisiones de inversión o de financiación. Las tareas de búsqueda, obtención, transformación e

interpretación de la información disponible pueden ser realizadas por el mismo decisor. Sin embargo, por razones económicas o de capacidad suele ser frecuente delegar dichas tareas en un especialista: el financiero. De este modo, el analista se convierte en un agente que actúa como intermediario entre el decisor y la información financiera.

El analista financiero recoge toda la información disponible acerca de la empresa objeto de análisis, evalúa su fiabilidad y validez, selecciona los datos que considera relevantes y los transforma en ratios, indicadores económicos, etc (Álvarez, 2004).

Tabla 45. Inversiones del proyecto.

RUBROS	INVERSIÓN REALIZADA	INVERSIÓN POR REALIZAR	TOTAL INVERSIÓN
INVERSIONES FIJAS	30000	85817,6	115817,6
Terreno	30000		30000
Edificaciones y construcciones		45000	45000
Vehículo de trabajo		11000	11000
Máquinas y equipos		9425	9425
Líneas eléctricas externas		480	480
Muebles y enseres		5000	5000
Envases		300	300

Menaje de habitaciones y restaurante		10526	10526
Imprevistos		4086,6	4086,6
ACTIVOS DIFERIDOS		6158	6158
Gastos de organización		600	600
Gastos de instalación		1000	1000
Gastos de promoción		500	500
Capacitación a personal		165	165
Intereses durante la construcción		3600	3600
Imprevistos		293	293
CAPITAL DE TRABAJO		9638	9638
Materia prima (víveres-otros)		3667	3667
Materiales		500	500
Mano de obra directa		2830	2830
Mano de obra indirecta		1682	1682
Caja y bancos		500	500
Contingencias		459	459
TOTAL	30000	101613,6	131613,6

Tabla 46. Fuentes y usos del proyecto.

RUBROS	USO DE FONDOS	FUENTES DE FINANC.		
		REC. PROP.	BANCO	PROVEED .
INVERSIONES FIJAS	115.817,60	93.817,60	20.000,00	2.000,00
Terreno	30.000,00	30.000,00		
Edificaciones y construcciones	45.000,00	25.000,00	20.000,00	
Vehículo de trabajo	11.000,00	11.000,00		
Máquinas y equipos	9.425,00	7.425,00		2.000,00
Líneas eléctricas externas	480,00	480,00		
Muebles y enseres	5.000,00	5.000,00		
Envases	300,00	300,00		
Menaje de hab y rest	10.526,00	10.526,00		
Imprevistos	4.086,60	4.086,60		
ACTIVOS DIFERIDOS	6.158,00	6.158,00		
Gastos de organización	600,00	600,00		

Gastos de instalación	1.000,00	1.000,00		
Gastos de promoción	500,00	500,00		
Capacitación a personal	165,00	165,00		
Intereses durante la construcción	3.600,00	3.600,00		
Imprevistos	293,00	293,00		
CAPITAL DE TRABAJO	9.638,00	9.638,00		
Materia prima (víveres-otros)	3.667,00	3.667,00		
Materiales	500,00	500,00		
Mano de obra directa	2.830,00	2.830,00		
Mano de obra indirecta	1.682,00	1.682,00		
Caja y bancos	500,00	500,00		
Contingencias	459,00	459,00		
TOTAL	131.613,60	109.613,60	20.000,00	2.000,00

7.1 Clasificación de las inversiones

Existen tres características de interés para un inversionista que permite elegir el instrumento más adecuado para satisfacer sus necesidades de inversión. Estas son:

- El riesgo

- La rentabilidad
- Liquidez

La inversión es el capital que se requiere para el funcionamiento del proyecto, la misma que se divide de la siguiente manera:

Inversión fija.- Es la parte de la inversión que se destina a la adquisición de todos los activos fijos que se requieren.

Inversión diferida.- Construye aquella parte de la inversión que se destina a la contratación de los activos diferidos o intangibles.

Inversión en capital de trabajo.- Es aquella parte de la inversión que debe estar disponible, para la operación normal del proyecto durante el inicio de su funcionamiento.

7.1.1 Inversiones fijas

Es la estimación del monto de la inversión Fija se debe sumar los rubros terrenos, obras civiles, vehículos, maquinarias, equipos y herramientas.

7.1.2 Determinación de la inversión diferida

Para la estimación del monto de la inversión diferida o intangible se debe sumar los rubros invertidos en los estudios, patentes, marcas, etc.

7.1.3 El capital de trabajo

El Capital Neto de Trabajo se define como la diferencia entre activos circulantes y los pasivos a corto plazo, con que cuenta la empresa. Si los activos exceden a los pasivos se dice que la empresa tiene un capital

neto de trabajo positivo. Por lo general cuanto mayor sea el margen por el que los activos circulantes puedan cubrir las obligaciones a corto plazo (pasivos a corto plazo) de la compañía, tanto mayor será la capacidad de esta para pagar sus deudas a medida que vence.

Tal relación resulta del hecho de que el activo circulante es una fuente u origen de influjos de efectivo, en tanto que el pasivo a corto plazo es una fuente de desembolso de efectivos.

Los desembolsos de efectivo que implica los pasivos a corto plazo son relativamente predecibles. Cuando la Empresa contrae una deuda, a menudo se sabe cuándo vencerá esta.

a) Definición alternativa del capital neto de trabajo

El capital neto de trabajo también puede concebirse como la proporción de activos circulantes financiados mediante fondos a largo plazo. Entendiendo como fondos a largo plazo la suma de los pasivos a largo plazo y el capital social de una empresa.

Debido a que los positivos a corto plazo representan los orígenes de los fondos a corto plazo de la Empresa, a condición de que los activos fijos excedan a los pasivos a corto plazo, el monto de dicho exceso debe ser financiado mediante los fondos a un plazo aún más largo.

Cálculo del capítulo de trabajo

Calculo de la materia prima y materiales.

Se debe calcular las materias primas y materiales durante el ciclo de producción.

Cálculo de la mano de obra

Se calcula de la misma forma que la materia prima, es decir para el ciclo de producción.

Los demás rubros del capital de trabajo se producen de la misma forma.

Una de las formas para el cálculo del capital de trabajo necesario dentro del proyecto podemos utilizar el método del Periodo de desfase. Este método consiste en determinar la cuantía de los costos de la operación que debe financiarse desde el momento en que se efectúa el primer pago por la adquisición de los insumos necesarios en el proceso productivo, hasta el momento en que se recauda el ingreso por la venta de los productos. Para aplicar este método primeramente debemos conocer el tiempo que durara el proceso productivo las ventas y el ingreso.

La fórmula a emplearse es:

$$ICT = \frac{\text{Costo anual}}{365} \times \text{Numero de dias de desfase}$$

ICT= Inversión en el capital de trabajo.

Ejemplo:

Una planta de yogurt tiene un periodo de recuperación de 15 días, el costo anual asciende a \$68.459.93 aplicación la formula tendremos:

$$ITC = \frac{68.459,93}{365} \quad 15$$

$$ITC = 187.561,443 \quad 15$$

$$ITC = 2813,42$$

Tabla 47. Capital de trabajo.

CAPITAL DE TRABAJO		2813,42
COSTO DIRECTO	2.230,34	
COSTO INDIRECTO		
GASTO DE ADMINISTRACIÓN	335,24	
GASTO DE VENTA	247,85	

Tabla 48. Inversiones de activos fijos.

INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS	
DETALLE	VALOR
Terreno	30.000,00
Edificaciones y construcciones	45.000,00
Vehículo de trabajo	11.000,00
Máquinas y equipos	9.425,00
Líneas eléctricas externas	480,00

Muebles y enseres	5.000,00
Envases	300,00
Menaje de hab y rest	10.526,00
Imprevistos	4086.6
TOTAL ACTIVOS FIJOS	115817.6

Tabla 49. Inversiones de activos diferidos.

INVERSIONES EN ACTIVOS DIFERIDOS	
DETALLE	VALOR
Gastos de organización	600,00
Gastos de instalación	1.000,00
Gastos de promoción	500,00
Capacitación a personal	165,00
Intereses durante la construcción	3.600,00
Imprevistos	293,00
TOTAL CARGOS DIFERIDOS	6.158,00

Tabla 50. Capital de trabajo.

CAPITAL DE TRABAJO	
DETALLE	VALOR
Materia prima (víveres-otros)	3.667,00
Materiales	500,00
Mano de obra directa	2.830,00
Mano de obra indirecta	1.682,00
Caja y bancos	500,00
Contingencias	459,00
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	9.638,00

Tabla 51. Total de la inversión.

TOTAL DE LA INVERSION	
DETALLE	VALOR
ACTIVOS FIJOS	115817.6
ACTIVOS DIFERIDOS	6.158,00
CAPITAL DE TRABAJO	9.638,00
TOTAL	131613.6

Las necesidades de financiamiento del proyecto pueden dividirse en dos grandes categorías

- Permanentes
- Estacionales

Las necesidades permanentes que constan de activos fijos mas parte perramente de los activos circulantes, no experimentan cambios al cabo de un año.

En tanto que la necesidad estacional que puede atribuirse a la existencia de ciertos activos circulantes temporales varía a medida que el año transcurre.

Existen varios procedimientos estrategias para determinar la combinación de financiamiento adecuado las tres estrategias básicas son:

- La estrategia dinámica
- La estrategia conservadora
- Una relación de intercambio o alternativa de ambas.

7.2 Estrategias dinámicas de financiamiento

Requiere que el proyecto financieros necesidades estacionales con fondos a corto plazo y sus necesidades permanentes con fondos a largo plazo. La solicitud de préstamos a corto plazo se adapta al requerimiento real de fondos. Estos significan que la estrategia dinámica comprende un proceso de adecuación de los vencimientos de la deuda a la duración de cada una de las necesidades financieras del proyecto.

7.3 Estrategias conservadoras de financiamiento

La estrategia conservadora de financiamiento consistiría en financiar todos los fondos a largo plazo y el uso de un financiamiento a corto plazo en caso de una emergencia o un desembolso inesperado. Para algunos podría ser difícil imaginar la forma en que una estrategia así podría ser utilizada, ya que el uso de financiamiento a corto plazo como por cobrar y pasivo acumulados, es prácticamente inevitable. Por ello en esta estrategia se tomaran en cuenta los financiamientos espontáneos a corto plazo que representan las cuentas por pagar y las acumulaciones.

7.3.1 Diferencias entre estrategias conservadoras y estrategias dinámicas

A diferencia de la estrategia s dinámicas, la conservadora requiere que el proyecto pague intereses sobre fondos no requeridos.

Por lo tanto el costo más bajo de la estrategia dinámica hace que resulte está más redituable que la conservadora; aquellas sin embargo implica un riesgo mucho mayor.

La mayoría de las empresas consideran conveniente una relación alternativa entre los extremos que representan ambos estrategias.

7.3.2 Consideración alternativas entre las dos estrategias

La mayor parte de las organizaciones de negocios se vales de una estrategia alternativa que se halla en un punto intermedio entre la estrategia dinámica de altas utilidades y alto riesgo y la conservadora de bajas utilidades y bajo riesgo

7.4 Fuentes de financiamiento

Los proyectos pueden tener varias alternativas de financiamiento entre ellas tenemos:

Fuentes Internas: Dinero, utilidades no repartidas, ventas de activos, depreciación.

Financiamiento a corto plazo: Servicios de bancos corporaciones titularización de activos anticipos sobre contrato.

Financiamiento a mediano plazo: Créditos de fomento leasing, factoring, crédito internacional, proveedores.

Financiamiento a largo plazo: Crédito de largo plazo

Cual fuera la fuente de financiamiento, se puede se puede considerar un financiamiento del 50% del total de las inversiones a través de una negociación en cualquier entidad crediticia de la localidad.

7.4.1 Estructura del financiamiento

Es la forma cómo va a distribuir el financiamiento de acuerdo a las fuentes, la inversión total

Ejemplo:

La inversión total es de \$19085.46

Tabla 52. Financiamiento del proyecto.

Periodo	Deuda	Intereses	Amortizaciones	Cuotas fijas
0	11085,46			
1	9340,501	1330,255	1744,959	3075,214
2	7386,146	1120,86	1954,354	3075,214
3	5197,269	886,3376	2188,877	3075,214
4	2745,727	623,6723	2451,542	3075,214
5	0.000	329,4873	2745,727	3075,214
Total		4290,61	11085,46	15376,07

7.4.2 Cuadro de reembolso de deuda

Es la forma en que se va a cancelar la deuda

Ejemplo:

Se contrae una deuda de \$ 11085,46, pagaderos en 5 años plazo, a una tasa de interés del 12% anual, con dividendos fijos

$$CF = Dx \frac{i(1+i)^n}{i(1+i)^n - 1}$$

Tabla 53. Desembolso de la deuda.

FUENTE	Inversión Fija		Capital de trabajo		Total
	Inversión	%	Inversión	%	
Aporte propio	8000	100	0	0	8000
Prestamos	0	0	11.085,46	100	11085,46
Total	8000	100	11085,46	100	19085,46

$$CF = 1185,46 \times \frac{0.12(1.12)^5}{(1.12)^5 - 1}$$

$$CF = D3075,214$$

Tabla 54. Financiamiento.

FINANCIAMIENTO	
PRÉSTAMO	20.000,00
APORTACIÓN SOCIO A	27.903,00
APORTACIÓN SOCIO B	27.903,00
APORTACIÓN SOCIO C	27.903,00
	131.612,00
TOTAL FINANCIAMIENTO	
TOTAL APOORTE DE LOS SOCIOS	111.612,00

Tabla 55. Depreciación de activos fijos.

DETALLE	VALOR DEL BIEN	DEPR. ANUAL	VALOR SALVAMEN.	% DEPR .	AÑ OS
Construcciones y edificaciones	45.000,00	2.250,00	22.500,00	50%	10
Vehículos	11.000,00	880,00	2.200,00	80%	10
Maquinaria y equipos	9.425,00	754,00	1.885,00	80%	10
Líneas telefónicas	480,00	38,40	96,00	80%	10
Muebles y enseres	5.000,00	400,00	1.000,00	80%	10
Envases	300,00	60,00	0,00	100%	5
Menaje de hab y rest	10.526,00	1.052,60	0,00	100%	10
		5.435,00	27.681,00		

7.5 Depreciaciones

La depreciación es la pérdida de valor de los activos fijos como consecuencia del uso en el proceso productivo.

7.5.1 Métodos de Depreciación:

- Línea recta
- Unidades producidas
- Doble porcentaje sobre el saldo

- Suma de los dígitos de los años

Al existir varias formas de calcular la depreciación, se debe observar que el método más utilizado en proyectos es el Lineal, mediante el cual se hacen depósitos anuales iguales en el fondo para depreciación durante la vida útil de activo, sobre ello hay que considerar los límites fijados por la ley (régimen tributario interno).

- Edificios: 5% anual
- Vehículos: 20% anual
- Maquinaria, equipo, muebles, etc. 10% anual
- Equipos de cómputo: 33% anual

Ejemplo:

Una maquina tiene un precio de \$ 1000

Como sabemos que la maquinaria tiene una vida útil de 10 años, entonces el porcentaje de depreciación será del 10% anual.

Valor a depreciar 100

Tabla 56. Depreciación expresada en dólares.

Rubros	Años	Valor	%	1	2	3	4	5	Valor residual
Edificios	20	2000	5	100	100	100	100	100	1500

Maquinarias	10	1000	10	100	100	100	100	100	500
Vehículos	5	4000	20	800	800	800	800	800	0
Muebles	10	800	10	80	80	80	80	80	400
		7800		1080	1080	1080	1080	1080	2400

Tabla 57. Amortización de diferidos.

	VALOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 4	AÑO 5
	6.158,00	1.231,60	1.231,60	1.231,60	1.231,60
Gastos de organización	600,00				
Gastos de instalación	1.000,00				
Gastos de promoción	500,00				
Capacitación	165,00				
Intereses durante la construcción	3.600,00				
Imprevistos	293,00				

Tabla 58. Cálculo del pago de la deuda o amortización del préstamo.

Préstamo: 20000							
Plazo 10 Años							
Interés: 18 %							
Capitalizable anualmente							
PERIO DO	CAPITAL PREST.	INTER ÉS	CAPITAL PAGADO	CUOTA PAGO	SALD O		
1	20.000,00	3.600,00	2.000,00	5.600,00	18.000,00		
2	18.000,00	3.240,00	2.000,00	5.240,00	16.000,00		
3	16.000,00	2.880,00	2.000,00	4.880,00	14.000,00		
4	14.000,00	2.520,00	2.000,00	4.520,00	12.000,00		
5	12.000,00	2.160,00	2.000,00	4.160,00	10.000,00		
6	10.000,00	1.800,00	2.000,00	3.800,00	8.000,00		

7	8.000,00	1.440,00	2.000,00	3.440,00	6.000,00
8	6.000,00	1.080,00	2.000,00	3.080,00	4.000,00
9	4.000,00	720,00	2.000,00	2.720,00	2.000,00
10	2.000,00	360,00	2.000,00	2.360,00	0,00
TOTAL		19.800,00	20.000,00	39.800,00	

Tabla 59. Estructura de costos para la vida útil del proyecto.

RUBROS	AÑOS									
1. COSTOS DE PRODUCCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Materia prima	22.000,00	22.880,00	23.795,20	24.747,01	25.736,89	26.766,36	27.837,02	28.950,50	30.108,52	31.312,86
Materiales	3.000,00	3.120,00	3.244,80	3.374,59	3.509,58	3.649,96	3.795,96	3.947,80	4.105,71	4.269,94
Mano de obra directa	16.982,00	17.661,28	18.367,73	19.102,44	19.866,54	20.661,20	21.487,65	22.347,15	23.241,04	24.170,68
Mano de obra indirecta	10.094,00	10.497,76	10.917,67	11.354,38	11.808,55	12.279,93	12.772,13	13.283,02	13.814,34	14.366,91
Deprec de cons y edific	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00

Dep líneas telefónicas	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00
Dep envases	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Dep menaje habitac y restaur	1.053,00	1.053,00	1.053,00	1.053,00	1.053,00	1.053,00	1.053,00	1.053,00	1.053,00	1.053,00
Utiles de aseo	1.000,00	1.040,00	1.081,60	1.124,86	1.169,86	1.216,65	1.265,32	1.315,93	1.368,57	1.423,31
Utiles de oficina	100,00	104,00	108,16	112,49	116,99	121,67	126,53	131,59	136,86	142,33
Combustibles y lubricantes	500,00	520,00	540,80	562,43	584,93	608,33	632,66	657,97	684,28	711,66
Otros	100,00	104,00	108,16	112,49	116,99	121,67	126,53	131,59	136,86	142,33
	57.177,00	59.330,04	61.565,12	63.891,69	66.311,31	68.827,73	71.444,80	74.166,55	76.997,17	79.941,02
2. COSTOS DE ADMINISTRACIÓN										
Sueldos y salarios	5.980,00	6.219,20	6.467,97	6.726,69	6.995,75	7.275,58	7.566,61	7.869,27	8.184,04	8.511,40
Agua, luz, teléfono	800,00	832,00	865,28	899,89	935,89	973,32	1.012,26	1.052,75	1.094,86	1.138,65
Gastos de organización	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Dep muebles y enseres	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Dep maquinaria y equipos	754,00	754,00	754,00	754,00	754,00	754,00	754,00	754,00	754,00	754,00
Utiles de oficina	120,00	124,80	129,79	134,98	140,38	146,00	151,84	157,91	164,23	170,80

	8.17 4,00	8.45 0,00	8.73 7,04	9.03 5,56	9.34 6,02	9.66 8,91	10.0 04,7 0	10.3 53,9 3	10.7 17,1 3	11.0 94,8 5
3. COSTO DE VENTAS										
Propaganda	400, 00	400, 00	400, 00	400, 00	400, 00	400, 00	400, 00	400, 00	400, 00	400, 00
Deprec vehículos	880, 00	880, 00	880, 00	880, 00	880, 00	880, 00	880, 00	880, 00	880, 00	880, 00
	1.28 0,00	1.28 0,00	1.28 0,00	1.28 0,00	1.28 0,00	1.28 0,00	1.28 0,00	1.28 0,00	1.28 0,00	1.28 0,00
4. COSTOS FINANCIEROS										
Intereses bancarios	3.24 0,00	2.88 0,00	2.52 0,00	2.16 0,00	1.80 0,00	1.44 0,00	1.08 0,00	720, 00	360, 00	
	3.24 0,00	2.88 0,00	2.52 0,00	2.16 0,00	1.80 0,00	1.44 0,00	1.08 0,00	720, 00	360, 00	
TOTAL	69.8 71,0 0	71.9 40,0 4	74.1 02,1 6	76.3 67,2 5	78.7 37,3 4	81.2 16,6 3	83.8 09,5 0	86.5 20,4 8	89.3 54,3 0	92.3 15,8 7

Tabla 60. Estructura de ingresos

CONCEPTO	AÑO 01	AÑO 02	AÑO 03	AÑO 04	AÑO 05	AÑO 06	AÑO 07	AÑO 08	AÑO 09	AÑO 010
----------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---------

Por habitaciones	36.5 00,0 0	38.3 25,0 0	40.2 41,2 5	42.2 53,3 1	44.3 65,9 8	46.5 84,2 8	48.9 13,4 9	51.3 59,1 7	53.9 27,1 2	56.6 23,4 8
Por restaurante	50.2 05,7 5	52.7 46.1 6	55.4 15,1 2	58.2 19,1 2	61.1 65,0 1	64.2 59,9 6	69.4 10,5 3	72.9 22,7 0	76.6 12,5 9	80.4 89,1 9
Por excursiones	15.3 30,0 0	16.0 96,5 0	16.9 01,3 3	17.7 46,3 9	18.6 33,7 1	19.5 65,4 0	20.5 43,6 7	21.5 70,8 5	22.6 49,3 9	23.7 81,8 6
TOTAL INGRESOS	102. 035, 75	107. 167, 66	112. 557, 70	118. 218, 82	124. 164, 70	130. 409, 63	138. 867, 69	145. 852, 71	153. 189, 11	160. 849, 53

Tabla 61. Estado proforma de resultados.

RUBROS	AÑ O1	AÑ O2	AÑ O3	AÑ O4	AÑ O5	AÑ O6	AÑ O7	AÑ O8	AÑ O9	AÑ O10
Ventas netas	102 035, 75	107 137, 538	112 494, 414	118 119, 135	124 025, 092	130 226, 346	136 737, 664	143 574, 547	150 753, 274	158 290, 938
- Costos de producción	571 77	593 30,0 4	615 65,1 216	638 91,6 865	663 11,3 139	688 27,7 265	714 44,7 955	741 66,5 474	769 97,1 693	799 41,0 16
= Utilidad Bruta	448 58,7 5	478 07,4 975	509 29,2 928	542 27,4 486	577 13,7 779	613 98,6 2	652 92,8 682	694 07,9 996	737 56,1 05	783 49,9 22
-Costos de administración	817 4	845 0	873 7,04	903 5,56 16	934 6,02 406	966 8,90 503	100 04,7 012	103 53,9 293	107 17,1 264	110 94,8 515
-Costos de ventas	128 0	128 0	128 0	128 0	128 0	128 0	128 0	128 0	128 0	128 0
=Utilidad operativa	354 04,7 5	380 77,4 975	409 12,2 528	439 11,8 87	470 87,7 539	504 49,7 149	540 08,1 67	577 74,0 703	617 58,9 786	659 75,0 705
-Costo financiero	324 0	288 0	252 0	216 0	180 0	144 0	108 0	720	360	0
= Utilidad neta antes de rep de utilidades	321 64,7 5	351 97,4 975	383 92,2 528	417 51,8 87	452 87,7 539	490 09,7 149	529 28,1 67	570 54,0 703	613 98,9 786	659 75,0 705

	482	527	575	626	679	735	793	855	920	989
- Reparto de utilidades 15%	4,71 25	9,62 463	8,83 792	2,78 305	3,16 308	1,45 724	9,22 505	8,11 055	9,84 679	6,26 057
= Utilidad neta antes de impuestos	273 40,0 38	299 17,8 729	326 33,4 149	354 89,1 04	384 94,5 908	416 58,2 577	449 88,9 419	484 95,9 598	521 89,1 318	560 78,8 099
	683	747	815	887	962	104	112	121	130	140
- Impuestos 25%	5,00 94	9,46 822	8,35 371	2,27 599	3,64 77	14,5 644	47,2 355	23,9 899	47,2 83	19,7 025
= UTILIDAD NETA	205 05,0 28	224 38,4 047	244 75,0 611	266 16,8 28	288 70,9 431	312 43,6 933	337 41,7 065	363 71,9 698	391 41,8 489	420 59,1 074

Tabla 62. B. General

	AÑ O 0	AÑ O 1	AÑ O 2	AÑ O 3	AÑ O 4	AÑ O 5	AÑ O 6	AÑ O 7	AÑ O 8	AÑ O 9	AÑ O 10
Activo corriente (capital de trabajo)	9.63 8,00	38.0 49,6 3	44.2 89,6 0	50.6 32,8 6	57.0 81,2 3	63.6 41,9 4	69.0 89,6 9	74.6 62,7 1	80.3 67,9 7	86.2 12,8 5	92.2 05,1 1
Activo fijo	115. 818, 00	115. 818, 00	115. 818, 00	115. 818, 00	115. 818, 00	115. 818, 00	115. 818, 00	115. 818, 00	115. 818, 00	115. 818, 00	115. 818, 00

		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		10.8	16.3	21.7	27.1	32.6	38.0	43.4	48.9	54.3	
Depreciación acumulada		5.43	70,0	40,0	75,0	10,0	45,0	80,0	15,0	50,0	
		5,00	0	0	0	0	0	0	0	0	
Ac. diferi (valor anual de amort)	6.15	4.92	3.69	2.46	1.23						
	8,00	6,40	4,80	3,20	1,60	0,00					
TOTAL DE ACTIVOS	131. 614, 00	153. 359, 03	152. 932, 40	152. 609, 06	152. 390, 83	152. 284, 94	152. 297, 69	152. 435, 71	152. 705, 97	153. 115, 85	153. 673, 11
Pasiv. corr (intereses)		3.24	2.88	2.52	2.16	1.80	1.44	1.08	720,	360,	
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	00	00	
Pasiv. Largo p. (préstamo)	20.0	18.0	16.0	14.0	12.0	10.0					
	00,0	00,0	00,0	00,0	00,0	00,0	8.00	6.00	4.00	2.00	
	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	
Patrimonio	111. 614, 00	111. 614, 00	111. 614, 00	111. 614, 00	111. 614, 00	111. 614, 00	111. 614, 00	111. 614, 00	111. 614, 00	111. 614, 00	111. 614, 00
UTILID.EJER CICIO (Utilidad neta)		20.5	22.4	24.4	26.6	28.8	31.2	33.7	36.3	39.1	42.0
		05,0	38,4	75,0	16,8	70,9	43,6	41,7	71,9	41,8	59,1
		3	0	6	3	4	9	1	7	5	1
TOTAL PASIVO +	131. 614, 00	153. 359, 03	152. 932, 40	152. 609, 06	152. 390, 83	152. 284, 94	152. 297, 69	152. 435, 71	152. 705, 97	153. 115, 85	153. 673, 11

PATRIMONIO												
O												

$$ACTIVO CORRIENTE = TOTAL PASIVO + PATRIMONIO - ACTIVO FIJO + DEPRECIACIÓN - ACTIVOS DIFERIDOS$$

Tabla 63. Cálculo del flujo de caja del proyecto.

		AÑOS										
	RUBROS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
+	VENTAS		102 .03 6,0 0	107 .16 8,0 0	112 .55 8,0 0	118 .21 9,0 0	124 .16 5,0 0	130 .41 0,0 0	138 .86 8,0 0	145 .85 3,0 0	153 .18 9,0 0	160 .89 5,0 0
+	VALOR SALVAMENT O											27. 681 ,00
-	COST. PRODUCC.		57. 177 ,00	59. 328 ,00	61. 564 ,00	63. 890 ,00	66. 309 ,00	68. 766 ,00	71. 384 ,00	74. 104 ,00	76. 936 ,00	79. 775 ,00
-	COSTOS. ADMINIS.		8.1 74, 00	8.4 50, 00	8.7 37, 00	9.0 36, 00	9.3 46, 00	9.6 69, 00	10. 005 ,00	10. 354 ,00	10. 717 ,00	11. 095 ,00
-	COSTOS VENTAS		1.2 80, 00	1.2 80, 00	1.2 80, 00	1.2 80, 00	1.2 80, 00	1.2 80, 00	1.2 80, 00	1.2 80, 00	1.2 80, 00	1.2 80, 00

			3.2	2.8	2.5	2.1	1.8	1.4	1.0			
	COSTOS		40,	80,	20,	60,	00,	40,	80,	720	360	
-	FINANCIEROS		00	00	00	00	00	00	00	,00	,00	
			1.2	1.2	1.2	1.2	1.2					
	AMORT. ACT.		32,	32,	32,	32,	32,					
-	DIFE.(5 AÑ)		00	00	00	00	00					
	UTILID.											
	ANTES DE		30.	33.	37.	40.	44.	49.	55.	59.	63.	96.
	REP. UT. E		932	997	225	621	198	254	119	394	896	426
=	IMP.		,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	REPARTO		4.6	5.1	5.5	6.0	6.6	7.3	8.2	8.9	9.5	14.
-	UTILIDADES		40,	00,	84,	93,	30,	88,	68,	09,	84,	464
			00	00	00	00	00	00	00	00	00	,00
	UTILIDADES		26.	28.	31.	34.	37.	41.	46.	50.	54.	81.
	ANTES DE		292	898	641	529	568	866	851	485	312	962
=	IMP.		,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
			5.2	5.7	6.3	6.9	7.5	8.3	9.3	10.	10.	16.
-	IMPUESTO		58,	80,	28,	06,	14,	73,	70,	097	862	392
			00	00	00	00	00	00	00	,00	,00	,00
	UTILIDAD		21.	23.	25.	27.	30.	33.	37.	40.	43.	65.
=	NETA		034	118	313	622	054	493	481	388	449	570
			,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	DEPRECIACIO		5.4	5.4	5.4	5.4	5.4	5.4	5.4	5.4	5.4	5.4
+	NES		35,	35,	35,	35,	35,	35,	35,	35,	35,	35,
			00	00	00	00	00	00	00	00	00	00

	AMORT. ACT. + NOMINAL		1.2 32, 00	1.2 32, 00	1.2 32, 00	1.2 32, 00	1.2 32, 00					
	INVERSIONEN - MAQ. Y EQ.	- 9.42 5,00										
	INV. TERRENO Y - OBRA FISICA	- 75.0 00,0 0										
	INVERSION - OTROS	- 16.3 06,0 0										
	INV. ACT. - NOMINAL	- 6.15 8,00										
	INV. CAPITAL - DE TRABAJO	- 9.6 38, 00										
	- VEHICULO	- 11.0 00,0 0										

- IMPREVISTOS	- 4.08 7,00											
RECUP. CAPITAL + TRABAJO												9.6 38, 00
+ PRESTAMO	20.0 00,0 0											
AMORT. - PRESTAMO		- 2.0 00, 00	- 2.0 00, 00	- 2.0 00, 00	- 2.0 00, 00	- 2.0 00, 00	- 2.0 00, 00	- 2.0 00, 00	- 2.0 00, 00	- 2.0 00, 00	- 2.0 00, 00	- 2.0 00, 00
FLUJO DE CAJA	- 101. 976, 00	16. 063 ,00	27. 785 ,00	29. 980 ,00	32. 289 ,00	34. 721 ,00	36. 928 ,00	40. 916 ,00	43. 823 ,00	46. 884 ,00	78. 643 ,00	

Tabla 64. Evaluación financiera.

TIR:			
VAN:			
PERIOD. RECUPERAC.:			AÑOS
RELAC. COSTO / BENEF:			

7.6 Cálculo del punto de equilibrio

7.6.1 Costos fijos y variables por áreas

El punto de equilibrio es aquel nivel de actividad en el que la empresa ni gana ni pierde dinero, su beneficio es 0. Por debajo de ese nivel de actividad la empresa tendría pérdidas. Si el nivel de actividad fuera superior, la empresa tendría beneficios.

Para calcular el punto de equilibrio debemos conocer la siguiente o información:

Costo fijo de la empresa, costes variables por unidad de producto y precio de venta del producto.

La diferencia entre el precio de venta de cada producto y su coste variable es el margen que obtiene la empresa.

Si se dividen los costos fijos entre el margen por producto obtendremos el número de productos que tendría que vender la empresa para llegar a cubrir todos los costos fijos.

En definitiva, restaríamos calculando el punto de equilibrio.

Todo esto resultará mucho más comprensible con un ejemplo:

Supongamos que una empresa editorial con unos costes fijos de 100.000 euros. Esta empresa tan solo edita un modelo del libro, que tiene un coste variable de 20 euros y su precio de venta es de 30 euros.

El margen que la empresa obtiene de cada libro es:

Margen = Precio de venta – coste variable = 30 – 20 = 10 euros

El punto de equilibrio se calcula:

P.E: Costes fijos / margen por producto = 100.000/10= 10.000 libros.

En definitiva:

Si la empresa vende 10.000 libros no obtiene ni beneficios ni pérdidas.

Si vende menos de 10.000 libros, tendrá pérdidas.

Si vende más de 10.000 libros, obtendrá beneficios.

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

Se calcula el margen conceptual que la empresa obtiene en la venta de cada producto. En el ejemplo anterior, este margen sería:

Margen =(Precio de venta . Costes variables) / Precio de venta = (30-20)/30=0.333

Es decir, el 33.3% del precio de venta es margen para la empresa.

El punto de equilibrio será:

$$\text{P.E: Costes fijos / Margen} = 100.000 / 0.333 = 300.000 \text{ USD.}$$

Con este sistema el punto de equilibrio viene determinado en volumen de venta (DÓLARES) y no en número de unidades. Como se puede comprobar la solución es idéntica a la que obtuvimos con el primer sistema.

Si el punto de equilibrio exige unas ventas de 300.000 euros y el precio de venta d de cada libro es de 30 euros, quiere decir que la empresa tendrá que vender 10.000 libros.

Hasta ahora, y al objetivo de simplificar, se considera que la empresa vende un solo tipo de producto, pero lo habitual es que las empresas tengan una gama variada de productos, cada uno con un margen diferente.

Para calcular en este caso el punto de equilibrio se utiliza el segundo método. En primer lugar, hay que calcular un margen ponderado, en función del peso que tienen en total de las ventas de cada producto.

Ejemplo: Supongamos que esta empresa editorial vende libros, revistas y material de oficina. El margen de los libros es del 33.3% es de las revistas el 25% y el del material de oficina el 20%

La venta de los libros supone el 50% del total, las de revistas el 30% y las de material de oficina el 20%

Margen Ponderado = $(33.3\% \cdot 5) + (25\% \cdot 0.3) + (15\% \cdot 0.2) = 27.15\%$

Una vez calculado el margen ponderado se continúa como vimos al explicar este método. El punto de equilibrio será igual a:

7.6.2 P.E: Costes fijos / Margen

Suponiendo que los costes fijos anuales de la editorial siguen siendo de 100.000 dólares, el punto de equilibrio será:

P.E: $100.000 / 0.2715 = 368.324$ dólares. (Esparza)

Tabla 65. Costos y gastos.

RUBROS	AÑOS														
	2011			2012			2013			2014			2015		
	cv	cf	ct	cv	cf	ct	cf	cv	ct	cv	cf	ct	cf	cv	ct
Gastos de ventas															

Costos de producción																
Gastos administrativos																
Gastos financieros																

TOTAL																

7.7 Resumen de los costos fijos y variables del proyecto

En proyecto es conveniente clasificar a los costos en fijos y variables, partiendo de los cuadros generales de costo

Costos fijos Es aquel que permanece constante a cualquier volumen de producción

Ejemplos. Arriendos, seguros, sueldos de personal administrativo, depreciaciones entre otros

Costos variables Es aquel que varía de acuerdo al volumen de producción es decir si se incrementa la cantidad producida también lo hace el costo y viceversa.

Tabla 66. Determinación de los costos fijos y variables.

RUBROS	AÑOS														
	2011			2012			2013			2014			2015		
	cv	cf	ct	cv	cf	ct	cf	cv	ct	cv	cf	ct	cf	cv	ct
Gastos de ventas															
Costos de producción															

Gastos administrativos																
Gastos financieros																
TOTAL																

Con la información de los cuadros anteriores y empleando las fórmulas que se señalan a continuación, elabore en siguiente cuadro

Tabla 67. Determinación del punto de equilibrio, margen de ganancia y porcentaje de producción.

RUBRO	
7.8 Costos fijos totales	
7.9 Costos variables totales	
7.10 Unidades a producir	
Precio de mercado	
QE = Punto de equilibrio para las unidades a producir	
YE = Punto de equilibrio para los ingresos	
PE = Precio de equilibrio	
MG = Margen de ganancia	
U = Porcentaje de producción	

Costos fijos

$$QE = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Unidades a producir}}$$

Precio – Costo variable unitario

Costos variables totales

$$\text{Costo unitario variable} = \frac{\text{Costos variables totales}}{\text{Unidades a producir}}$$

Unidades a producir

Costos fijos

$$YE = \text{Costos fijos} - \text{Costos variables totales}$$

Costos variables unitarios

$$1 - \frac{\text{Costos variables unitarios}}{\text{Precio}}$$

Ingresos

Costos Fijos

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Cantidades producidas}} + \text{Costos variables unitarios}$$

Cantidades producidas

$$MG = \text{Precio de mercado} - \text{Precio de equilibrio}$$

Costos Fijos

$$U = \text{-----}$$

Ingresos – (Costos Variables unitarios x Cantidad a producirse)

7.11 Evaluación financiera

La evaluación financiera, permite conocer la rentabilidad del proyecto, se realiza a partir del estudio financiero, en base al cálculo de Flujo de Caja Actualizado, Valor Actual Neto, Relación Beneficio-Costo y Tasa Interna de Retorno, aplicando la matriz y las expresiones que a continuación se presentan:

Tabla 68. Evaluación financiera.

Año	Ingresos	Egresos	Factor de actualización	Ingresos actualizados	Egresos actualizados	Flujo de caja actualizado
0						
1						
2						
3						
4						
5						

$$1$$

$$\text{Factor de actualización} = \frac{1}{(1+i)^n}$$

$$(1+i)^n$$

$$\text{VAN} = \text{Sumatoria de Ingresos descontados} - \text{Sumatoria de desembolsos descontados.}$$

$$\text{Sumatoria de Ingresos descontados}$$

$$B/C = \frac{\text{Sumatoria de Egresos descontados}}{\text{VAN 1}}$$

$$\text{Sumatoria de Egresos descontados}$$

$$\text{VAN 1}$$

$$\text{TIR} = i \text{ tal que } \text{VAN 1} - \text{VAN 2} = 0$$

$$\text{VAN 1} - \text{VAN 2}$$

7.11.1 Evaluación económica

La evaluación económica se realiza empleando las mismas técnicas (matriz y expresiones) utilizadas para la evaluación financiera, sin embargo, cambia la estructura de egresos, en función de que se emplea para su análisis los precios sombra a diferencia de la evaluación financiera en la que se emplean los precios de mercado.

Otro indicador que permite realizar la evaluación económica es aquel que sirve para conocer como el proyecto aporta al erario nacional, a la riqueza nacional, o al sector (en %), se sugiere emplear la siguiente expresión

VAN

$$APORTE = \frac{\text{-----}}{\text{-----}}$$

*PRODUCTO INTERNO BRUTO DEL PAIS O DEL
SECTOR*

7.11.2 Evaluación social

Un indicador útil, es aquel que permite conocer el aporte del proyecto a la generación del empleo, considerando la tasa de desempleo del sector, a nivel de cantón, provincia o país, se sugiere emplear la siguiente expresión:

Personas empleadas en el proyecto

$$Aporte = \frac{\text{-----}}{\text{-----}}$$

Personas desempleadas

8.1 Anexos

Anexo 1: CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

A. POR SU ORGANIZACIÓN

De hecho

De derecho

B. POR SU ACTIVIDAD

Industriales

Servicios

Comerciales

C. POR SU TAMAÑO

Micro

Pequeña

Mediana

Grande

D. POR LA ACTIVIDAD Y EL NÚMERO DE TRABAJADORES

Empresa comercial

Microempresa de 1 a 5

Pequeña	de 6 a 20
Mediana	de 21 a 50
Grande	más de 50

Empresa de servicios

Microempresa	de 1 a 20
Pequeña	de 21 a 50
Mediana	de 51 a 100
Grande	101 en adelante

Empresa industrial

Microempresa	de 1 a 30
Pequeña	de 31 a 100
Mediana	de 101 a 500
Grande	501 en adelante

POR LA ACTIVIDAD Y EL MONTO DE UTILIDADES (en dólares/año)

Empresa comercial

Microempresa	de 1.000 a 10.000
Pequeña	de 11.000 a 50.000

Mediana de 51.000 a 100.000

Grande más de 100.0000

Empresa de servicios

Microempresa de 1.000 a 21.000

Pequeña de 21.000 a 80.000

Mediana de 80.000 a 750.000

Grande 750.000 en adelante

Empresa industrial

Microempresa de 1.000 a 25.000

Pequeña de 25.000 a 100.000

Mediana de 100.000 a 1.000.000

Grande 1.000.000 en adelante

Anexo 2: Ejemplo

FACULTAD DE RECURSOS NATURALES

Un saludo cordial, para informarle que:

Un grupo de inversionistas está interesado en poner en el mercado de Riobamba, una serie de productos de calidad necesarios para satisfacer necesidades de habitantes locales y turistas, le solicitamos por favor conteste con seriedad los siguientes preguntas, gracias.

1. *Considera usted que es necesario el establecimiento de un restaurant nuevo y moderno que satisfaga sus demandas alimenticias?*

SI ... No...

2. *Si la respuesta es si, por favor indique que tipo de comida preferiría?*

- | | | |
|-----------------------------|-------|-----------------------------|
| a. Comida nacional | | c. Platos nuevos..... |
| b. Comida internacional.... | | d. Platos tradicionales.... |

3. *Que comida consume con más frecuencia cuando sale a comer en un restaurant?*

- | | |
|-------------------|-------------------|
| a. De costa | b. de sierra..... |
|-------------------|-------------------|

4. *Con que frecuencia sale a comer en restaurant?*

- | | | |
|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| a. Una vez a la semana..... | b. Dos veces a la Semana..... | c. Tres veces a la semana..... |
|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------|

- d. Más de tres veces.....
5. Cuando sale a comer fuera de casa, generalmente cuantas personas le acompañan (familiares y/o amigos)?
- a. Ninguna.....b. Una persona.....c. Dos personas.....d. Tres personase. Más de tres personas.....
6. Cuando sale a comer fuera, generalmente cuánto gasta en promedio por persona?
- a. 1-2 Dólares.....b. 3-4 Dólares.....c. 4-5 Dólares.....d. 6-7 Dólares.....e. Más de 7 Dólares ..
7. Como prefiere pagar
- a. Contado.....
- b. Tarjeta de crédito..... Si es con tarjeta cual emplea más.....
8. Qué tipo de local preferiría para el funcionamiento del restaurant?
- a. Moderno.....Tradicional.....Clásico.....
9. Donde le gustaría que se ubique el restaurante ?
- a. En la ciudad.....Centro.....Sur.....Norte
- b. Fuera de la ciudad.....sugiéranos el lugar.....

10. A su juicio cuales son los aspectos que se deberían mejorar en cuanto a restaurantes en Riobamba? (favor indique 5)

.....
.....

11. Si los servicios mejoran que porcentaje estima que usted podría incrementar en su gasto?

a. 1-3%..... b. 4-5%..... c. 5-6%.....

Nota. Los datos de información general del potencial cliente inclúyalos usted en la parte inicial.

Anexo 3: Ejemplo 2

Un saludo cordial, para informarle que:

Un grupo de inversionistas está interesado en poner en el mercado de Riobamba, una serie de productos de calidad necesarios para satisfacer necesidades de habitantes locales y turistas, le solicitamos por favor conteste con seriedad las siguientes preguntas, gracias.

1. *Considera usted que es necesario el establecimiento de un nuevo hotel que satisfaga sus demandas de hospedaje 1 en el área de Riobamba ? SI ... No...*
2. *Si la respuesta es si, por favor indique cuales son los productos y servicios que usted estaría dispuesto a emplear*

*Cafetería.....Restaurant.....Piano
bar.....Piscina.....Sauna.....Turco.....
Hidromasaje.....Canchas de
básquet.....Futbol.....Tenis.....Otros (favor
especifique).....*

Qué tipo de comida es su preferida ?

*Comida nacional..... Comida internacional..... Platos
tradicionales..... Platos nuevos.....De costa..... De sierra.....*

3. *Con que frecuencia visita Riobamba ?*

Una vez a la semana..... Dos veces a la Semana.....Tres veces a la semana.....Una vez al mes.....Dos veces al mes..... más de 2 veces al mes..... Una vez al año.....en que mes.....Más de dos veces al año, (favor indique cuantas)..... en que meses.....

4. *Cuántas noches hace uso del hotel o de lugar de hospedaje ?.....*

5. *Cuál es el motivo de su visita a Riobamba ?*

*Vacaciones..... Recreación..... Negocios.....
Capacitación.....*

Otros (favor especifique el motivo de su visita).....

6. *Cuando visita Riobamba, lo hace en compañía de:*

*Familiares.....número incluido
usted.....Amigos.....número incluido usted.....*

7. *Qué tipo de habitaciones preferiría:*

*Switte.....Matrimonial.....Triple.....Doble.....individu
al.....*

8. *Generalmente cuanto paga en dólares por persona por los servicios de:*

*Hospedaje.....Alimentación.....Transporte.....Otros
servicios*

9. Como prefiere pagar los servicios hoteleros ?

Contado.....Tarjeta de crédito..... Si es con tarjeta cual emplea más.....A través de depósito bancario en su sitio de residencia.....Otra forma.....

10. Qué tipo de construcción preferiría para el funcionamiento del hotel ?

Moderna.....Tradicional.....Clásica.....Cabaña

11. Qué tipo de mobiliario preferiría ?

Moderno.....tradicional.....Clásico

12. Donde le gustaría que se ubique el hotel ?

En la ciudad.....Centro.....Sur.....Norte ; Fuera de la ciudad.....sugiéranos el lugar.....

13. A través de que o de quién hace la reservación.

Familiares.....Amigos.....Agencia de Viajes.....Vía telefónica.....Otros medios (favor indique).....

14. A su juicio cuales son los aspectos que se deberían mejorar en cuanto a hotelería en Riobamba? , favor indique 5

.....
.....

15. Si los servicios mejoran que porcentaje estima que usted podría incrementar en su pago?

a. 1-3%.....

b. 4-5%.....

c. 5-6%..... d .

más del 6 %

BIBLIOGRAFÍAS

A., M. R. (1994). MANUAL BASICO DE GERENCIA DE PROYECTOS. En M. R. A., MANUAL BASICO DE GERENCIA DE PROYECTOS (pág. 61).

Álvarez, A. G. (2004). Introducción al Análisis Financiero. Alicante: Club Universitario.

Arellano, R. (2010). Marketing enfoque America Latina. Mexico: Person Educacion.

Castillo, G. (21 de 7 de 2003). <http://www.magrama.gob.es>. Obtenido de <http://www.magrama.gob.es>: http://www.magrama.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/red-de-autoridades-ambientales-raa-/ms_1_tcm7-15128.pdf

Courtney Price, K. A. (2000). Tips y Trampas para Emprendedores. En K. A. Courtney Price, Courtney Price, Kathleen Allen (págs. 3,4,5,7,8). México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.DE C.V.

Esparza, R. F. (s.f.). CONTABILIDAD DE COSTOS. En R. F. Esparza, CONTABILIDAD DE COSTOS (pág. 56). Riobamba.

Fleitman, J. (2000). Negocios Exitosos. México: McGraw Hill.

Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Freire, A. (2015). www.andyfreire.com. Obtenido de www.andyfreire.com:
http://www.andyfreire.com/andy_freire.htm

Gates, B. (1996). Camino al futuro. En B. Gates, Camino al futuro. (pág. 241). Mc.Grawhill.

Grisales, C. P. (2015). <https://docs.google.com/document>. Obtenido de <https://docs.google.com/document>:
https://docs.google.com/document/d/193dA3n2hw2-K3NR6hcjx9pOzvE9kYy9GNtZcLZu_Dn8/edit?pli=1

Hitt, M., Black, J., & Porter, L. W. (2006). Administración. México: Pearson Educación.

Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2008). Administración Estratégica. México D.F: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

<http://www.turismo.gob.ec>. (Abril de 2015). <http://www.turismo.gob.ec>. Recuperado el Agosto de 2015, de <http://www.turismo.gob.ec>:
<http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/LEY-DE-TURISMO.pdf>

<https://www.supercias.gov.ec>. (Marzo de 2015). <https://www.supercias.gov.ec>. Recuperado el Agosto de 2015, de <https://www.supercias.gov.ec>:

<https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

Hunger, D. (2010). Administración estrategia y política de negocios . Mexico: PERSON EDUCACION .

Iribarren, D. F. (06 de 8 de 2007). <http://www.jfhcs.unp.edu.ar>.
Obtenido de <http://www.jfhcs.unp.edu.ar>:
http://www.jfhcs.unp.edu.ar/catedras/Impacto_Ambiental/Impacto_Ambiental/Textos/EIA.pdf

Lamarck, J. B. (2009).
<https://bibliotecadeinvestigaciones.wordpress.com>. Obtenido de
<https://bibliotecadeinvestigaciones.wordpress.com>:
<https://bibliotecadeinvestigaciones.wordpress.com/biologia/>

Maldonado, N. (2012). Emprendimiento y Gestión . Quito: Educate.

Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). La elaboración del plan Estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral. España: Ediciones Díaz de Santos.

Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). El Proceso Estratégico. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Núñez, O. (2011). Espíritu emprendedor. Mexico: Ebook.

Rodgers, K. P. (1995). Seminario Interamericano de Infraestructura de Transporte Como Factor de Integración. En K. P. Rodgers,

Seminario Interamericano de Infraestructura de Transporte Como Factor de Integración (págs. 14,16). Washington DC.

SEEMPLADES. (2013). <http://www.forosecuador.ec>. Recuperado el 2015, de <http://www.forosecuador.ec: http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educaci%C3%B3n-y-ciencia/3193-resumen-del-plan-nacional-para-el-buen-vivir-2013-2017>

SEEMPLADES. (2013). <http://www.forosecuador.ec>. Recuperado el 2015, de <http://www.forosecuador.ec: http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educaci%C3%B3n-y-ciencia/3193-resumen-del-plan-nacional-para-el-buen-vivir-2013-2017>

Tapias, J. (1980). La investigación de mercadeo A SU ALCANCE. En J. Tapias, La investigación de mercadeo A SU ALCANCE (págs. 5-6). Bogotá: Norma.

Wheelen , T. (2010). Administración estrategia y politica de negocios conceptos y casos. Mexico: PERSON EDUCACION



Aprender a emprender, se publicó en el mes de diciembre de 2025.

ISBN: 978-9907-0-0421-2

Grupo Editorial BLR
Ecuador
Cel: +593 98 320 4362
<https://grupoblir.com/>
publicaciones@grupoblir.com

BIOGRAFÍA DE LOS AUTORES

Jorge Armando Zula Cujano:

Asesor Administrativo Financiero en el Consejo de Educación Superior (CES), Director Zonal Administrativo Financiero del Ministerio de Educación Zona 2, Coordinador Zonal Subrogante del Ministerio de Educación Zona 2. Asesor de Rectorado de la Universidad Estatal de Bolívar. Se ha desempeñado como Docente de Grado y Posgrado en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y la Universidad Estatal de Bolívar. Director Planeamiento y Aseguramiento de La Calidad de la UEB.

María José Fierro Bósquez:

Licenciada en Psicología y Magister en Neuropsicología Clínica y Rehabilitación. Docente titular investigadora de la Universidad Estatal de Bolívar, con trayectoria neuropsicológica, género, emociones y discapacidad, así como en proyectos de inclusión social y educativa.

Darwin Vladimir Rivera Piñaloza:

Doctor en Contabilidad y Auditoría, especialista en Auditoría Integral y docente titular en la Universidad Estatal de Bolívar. Cursa Doctorado en Administración Gerencial en México. Ha desempeñado cargos académicos, administrativos y de control en instituciones públicas, deportivas y privadas, destacando su experiencia en gestión, auditoría y asesoría profesional.

Elsita Margoth Chávez García:

Ingeniera comercial, magíster y máster en gerencia, doctora en gerencia y doctora honoris causa. Con amplia formación internacional en inglés, experiencia docente universitaria en pregrado y posgrado, y cargos de coordinación académica en la Universidad Estatal de Bolívar.

APRENDER A EMPRENDER

Estimado lector, el libro "Aprender a emprender" aborda el desafío de la formación de emprendedores en las instituciones de educación superior, un rol clave en la era de la globalización y la innovación. La obra se presenta como un aporte integral que busca dotar a los estudiantes de competencias de acción transformadora y la capacidad de generar propuestas de valor.

El texto no solo define el emprendimiento, sino que guía al lector a través de un recorrido que va desde la comprensión de las cualidades del emprendedor hasta la formulación, estructuración y evaluación de proyectos empresariales. Con fundamentos teóricos rigurosos y recursos metodológicos prácticos, el libro se convierte en una herramienta esencial para estudiantes, docentes y emprendedores, cuyo objetivo es formar profesionales capaces de generar sus propios medios de vida, contribuir al desarrollo comunitario y fomentar una cultura emprendedora.

Agradecemos a todos los lectores que se acercan a esta obra con ánimo de aprender, aplicar y transformar.



Grupo Editorial BLR
Ecuador
Cel: +593 98 320 4362
[https://grupoblrl.com/
publicaciones@grupoblrl.com](https://grupoblrl.com/publicaciones@grupoblrl.com)

ISBN: 978-9907-0-0421-2

