

CAPÍTULO 2

PLAN DE NEGOCIO



Entrevista

Fernando Villarán De La Puente

SASE, Servicios para el Desarrollo



Actualmente: Presidente de SASE, Consultor internacional, Director de la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), miembro del Consejo Nacional de Educación (CNE), miembro del Consejo Directivo del Consorcio Económico para la Investigación Económica y Social (CIES), Profesor de la Universidad Nacional de Ingeniería y de la Universidad del Pacífico.

Ha sido: Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo, Presidente de la Comisión Organizadora del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico del Perú (CEPLAN), funcionario del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), creador de PROMPYME —la agencia estatal de promoción para las micro y pequeñas empresas, organizador y primer presidente de COPEME— el Consorcio de instituciones privadas de apoyo a las PYMEs, Jefe de la División de Planeamiento del Banco Industrial del Perú (BIP), consultor para los principales organismos internacionales, profesor en las 4 universidades líderes del Perú.

Autor de libros y publicaciones, entre las principales: Riqueza Popular: pasión y gloria de la pequeña empresa, Empleo y Pequeña Empresa en el Perú, Promoción Estatal a las PYMEs, Innovaciones Tecnológicas en la Pequeña Industria, Centros de Servicios de Desarrollo Empresarial para las MYPEs.

Desde el punto de vista del dueño de una MYPE, ¿cómo identifico una oportunidad de negocios? ¿Qué cosas debo tener en cuenta para iniciar un negocio?

Hay que tener en cuenta que el principal recurso que se tiene es el recurso humano, que es el principal capital, y desde ese punto de vista, lo más útil, sobretodo para los que van a iniciar una empresa, es la experiencia laboral como principal fuente de ideas y de oportunidades. Uno no descubre oportunidades de inversión ni oportunidades para constituir una empresa, en una universidad o en un laboratorio, tiene que ser en el mundo económico de los negocios. Entonces, los empresarios más exitosos en este sector son los que han tenido experiencias relevantes previas en otras empresas, sobre todo si es una empresa mediana, donde uno tiene la visión de conjunto. Ese bagaje de conocimiento es absolutamente indispensable, es más importante que el conocimiento teórico. La educación siempre es buena y complementaria; es una condición necesaria, pero no suficiente. La experiencia es hasta cierto punto suficiente. He investigado varios casos de innovaciones tecnológicas en la pequeña empresa, y la mayoría de los innovadores eran empresarios que habían trabajado como obreros y ahí habían adquirido el conocimiento y la práctica necesarios, y después dieron el salto.

La segunda característica es lo que se llama relaciones: de negocios y sociales, que nuevamente se adquieren en la experiencia. Es con el trabajo que uno va adquiriendo

relaciones laborales, con tu jefe, trabajadores y vas llegando a adquirir este elemento clave para crear una empresa, que no es el capital humano personal, sino el social. Tener confianza y tener el capital que otros confían en ti para darte crédito y materia prima, arriesgarse a salirse de un trabajo y trabajar para ti, y arriesgarse a invertir plata junto contigo como un socio. Ese tipo de relaciones se aprende también en la experiencia. Entonces los dos elementos, que son los conocimientos relevantes a través de la experiencia y las relaciones, son fundamentales.

En tercer lugar viene la formación, el nivel educativo que tienes. Si eres universitario o un master, siempre ayuda y va a colaborar de manera muy fuerte. Luego vienen otras causas o condiciones, por ejemplo, el crédito. El 90% empieza con capital propio, de parientes, amigos, no es sujeto de crédito todavía y, por lo tanto, está en la obligación de empezar relativamente pequeño. Las primeras fases de la empresa son crecer mediante reinversión, por eso todos te hablan de mucho sacrificio, trabajar 12 o 14 horas, no gastar nada del negocio, no irse de viaje, sino que todo lo que te entra lo inviertes en el negocio. Hasta que ya comienzas a entrar a una nueva plataforma, a una nueva meseta, digamos, donde ahí ya se puede hablar de una mediana empresa, donde ahí ya te puedes dar el lujo de sacar algo de las utilidades para gastarlas en lo que quieras, pero eso es normalmente entre los 5 y 10 años.

Entrevista

Percy Vigil Vidal

Gerente General de Megaplaza



Ingeniero Industrial de la Universidad de Lima, Magíster en Administración de Empresas de Esan, Egresado del PAD de la Universidad de Piura. Se ha desempeñado como Director de Marketing en Molitalia, Gerente General de Henkel Peruana. Igualmente se ha desempeñado como Gerente General y Asesor de empresas ligadas al rubro de la distribución de productos de consumo masivo. Ha sido profesor en la Universidad de Lima, Facultad de Comunicaciones y Universidad Católica, Facultad de Ciencias e Ingeniería. Actualmente, se desempeña como Gerente General del Centro Comercial Mega Plaza, profesor afiliado de ESAN en el área de Marketing, Presidente de la Sociedad Peruana de Marketing, institución que agrupa profesionales cuya trayectoria profesional se desarrolla en la disciplina del marketing.

¿Cómo puede hacer un pequeño empresario para vender bien su producto o servicio? ¿Es necesario hacer publicidad?

El primer paso es definir el mercado, las necesidades del consumidor y a partir de ahí desarrollar una oferta que sea la adecuada para su satisfacción.

Pensar en publicidad o mejor dicho en comunicación, que es un término más amplio, dependerá del tipo de producto o servicio que se va a ofrecer. Las marcas comunican, los logotipos comunican, así como los empaques en el caso de los productos, una bolsa o una caja en el caso de una tienda, los colores de un local, un letrero, la papelería de una empresa o las tarjetas de su personal. En el caso de los servicios se comunica desde el local, la decoración del mismo, la ambientación, los uniformes del personal, todas son buenas oportunidades para tratar de decirle algo al consumidor.

La publicidad utilizando medios masivos es una buena opción normalmente cuando se cuenta con mayores presupuestos, pero existen opciones como medios más enfocados al mercado de interés, radios de zonas determinadas, volantes, cuponerías en las que participan diversas marcas, auspiciar actividades en las que participa nuestro consumidor, entre otras. Hay que tener presente que esto debe formar parte de un programa integral. Las actividades aisladas no son útiles ya que generan gasto y no surten efecto. El punto de partida debe ser el objetivo de la comunicación y a partir de ahí la estructuración de un

presupuesto. Luego de cada campaña medir los resultados para conocer la efectividad de lo realizado que sirve de base para campañas posteriores.

Todos tratamos de comunicar algo y existen mecanismos para que con un presupuesto que sea adecuado al tamaño y tipo de negocio y a los objetivos de la empresa, podamos llegar al consumidor. Es recomendable apoyarse en los expertos para cada actividad, como por ejemplo en el caso de papelería, tarjetas y otros, buscar a los expertos en diseño gráfico; para el caso de piezas radiales o televisivas, buscar a los profesionales en el tema. No se debe improvisar en ninguna etapa. Igualmente y dependiendo de los volúmenes a invertir, si se piensa en comprar medios, sea televisión, radio o diarios, es importante apoyarse en quienes saben tratar el tema, tanto a nivel de compra como de desarrollo de planes.

Considerar como opción muy efectiva las relaciones públicas y la búsqueda de ser y generar noticia. Hay muchas formas de lograrlo siempre que se busque soporte en especialistas. La base de esta comunicación es la alta credibilidad.

Creo que la comunicación debe ser muy objetiva y diferenciada. La gente está expuesta a tantos medios y a tantos mensajes que lo importante es que lo que se comunique sea algo muy preciso y sencillo que permita que la persona asocie esa comunicación objetiva, ese mensaje, a una marca determinada, a un tipo de productos, a una ubicación, a una clase de servicio y que esto finalmente se refleje en ventas para la empresa.

Los pequeños y medianos empresarios que busquen acelerar el proceso de conocimiento de marca o de consolidación de sus productos, marcas o empresa, y que pretendan tener ventajas sobre la competencia, partiendo del hecho que tienen productos competitivos, deben buscar en las distintas herramientas de comunicación el apoyo para ganar el interés y la preferencia del consumidor. No olvidar que el que llegue primero a la mente del consumidor siempre estará en ventaja.

CAPÍTULO 2

PLAN DE NEGOCIO

Muchas veces tenemos una idea de negocio en la mente, pero no nos animamos a hacerla realidad porque consideramos que es muy complicado: no sabemos cómo hacerlo o tenemos temor de que no resulte. Con el fin de dar respuesta a aquellas inquietudes que surgen cuando queremos poner en práctica una idea de negocio, desarrollaremos paso a paso un plan de negocio que nos mostrará los aspectos que debemos tener en cuenta para llevar a cabo nuestra idea de negocio.

Por lo general, la idea de negocio parte de la identificación de una necesidad en el mercado y del producto o servicio que podría atenderla. Sin embargo, una idea de negocio no será necesariamente una oportunidad de negocio. Para que la idea se transforme en oportunidad será necesario analizar:

- *La demanda efectiva:* ¿Cuántas personas están dispuestas a pagar por ese producto o servicio? ¿Con qué frecuencia?
- *La oferta efectiva:* ¿Contamos con la tecnología para obtener ese producto o servicio?
- *El mercado efectivo:* ¿Las personas están dispuestas a pagar por el producto o servicio un precio que cubra nuestros costos de producción?

Así, pues, la oportunidad de negocio dependerá de la identificación de un mercado efectivo. Solo después de ese paso básico estaremos en condiciones de determinar si conviene destinar los recursos necesarios para aprovechar esa oportunidad.

Parte del esfuerzo que hace el empresario para mejorar sus posibilidades de éxito en un negocio consiste en:

- Recopilar toda la información disponible sobre el negocio que está evaluando.
- Analizar y definir la estrategia para la administración del negocio.
- Evaluar si el negocio tiene o no el potencial de generación del valor esperado.

Plan de Negocio

El proceso de recopilación de información, análisis y evaluación debe dar como resultado un documento que llamamos Plan de Negocio, y que busca dar respuestas a cinco preguntas claves:¹

1. ¿En qué consiste exactamente el negocio?
2. ¿Quién o quiénes lo dirigirán?
3. ¿Cuáles son los factores claves para el éxito del negocio?
4. ¿Cuáles son las estrategias que se utilizarán para lograr un resultado exitoso?
5. ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo el negocio y cómo se obtendrán?

Plan de Negocio: Mitos y verdades

Muchas personas piensan que un Plan de Negocio está asociado a grandes proyectos de inversión, cuando en realidad se trata de una herramienta clave para las pequeñas empresas, dados los escasos recursos con los que éstas cuentan.

Como una brújula, el Plan de Negocio es una herramienta que nos brinda las pautas para saber dónde estamos, hacia dónde queremos ir y cuánto nos falta por recorrer. Nos orienta respecto de cómo hacer uso de nuestros recursos económicos y financieros. Y nos ayuda a evaluar diversas alternativas en la toma de decisiones de inversión.

Desarrollar el Plan de Negocio nos ayudará a minimizar los riesgos mediante el manejo de la información. La información es el insumo más importante para la toma de decisiones económicas y de inversión. Mientras más conozcamos el negocio, mayores serán nuestras probabilidades de éxito.

Además, el Plan de Negocio nos permitirá conocer y demostrar la viabilidad económica y financiera de un proyecto, es decir, la posibilidad de obtener una rentabilidad positiva o un beneficio. Es la forma más efectiva de mostrar nuestro proyecto a un posible socio inversionista o para pedir que alguien nos preste dinero.

Una de las inquietudes formuladas por los pequeños empresarios es que al evaluar una solicitud de crédito los funcionarios de los bancos solo miran la «historia» y las garantías de la firma, y no tienen en cuenta sus «planes futuros». Estos funcionarios suelen argumentar que la mayoría de empresarios se acercan al banco a solicitar un crédito solo con una «idea» y no con un plan que permita saber cuáles son los principales ingresos y egresos proyecta-

¹ Notas de clase de la profesora Cecilia Esteves - Esan.

dos, en qué se sustenta la información económico-financiera presentada y qué grado de seguridad de éxito tiene el negocio. Así, pues, la presentación de un Plan de Negocio daría elementos de juicio y seguridad a ambas partes.

Este instrumento le suministra a una entidad financiera los datos que necesita para poder estimar el riesgo que el empresario le propone cuando solicita financiación. Es la mejor manera que ésta tiene de conocer el negocio que desarrolla la empresa y las bases sobre las cuales evalúa sus proyecciones futuras.

2.1. ¿Qué es un Plan de Negocio?

Un Plan de Negocio es un resumen detallado de una empresa: los productos y servicios que ofrece, las operaciones comerciales que desarrolla, los planes futuros y el financiamiento con que cuenta y está requiriendo. Es útil para ayudar a conocer el negocio en detalle: sus antecedentes, los factores de éxito o fracaso, las estrategias y metas.

Su elaboración es importante porque permite:

- Conocer en detalle el negocio, analizando el producto o servicio por ofrecer.
- Determinar los objetivos del negocio, así como los posibles problemas y alternativas de solución.
- Identificar las necesidades financieras del negocio.
- Sirve como punto de partida para comparar el funcionamiento de la empresa con el de otras.
- Maximizar el uso de los recursos de la empresa.

Este Plan de Negocio puede adoptar diversas formas y tamaños. Sin embargo, la mayoría incluye los siguientes capítulos:

1. *Resumen ejecutivo*: Resumen y conclusiones.
2. *Descripción y visión del negocio*: Información que permita entender el negocio, y la descripción de los productos y los servicios que ofrece.
3. *Análisis de mercado*: Descripción del sector en el que el negocio compite o competirá.
4. *Planeamiento estratégico*: Una estrategia de planeamiento que nos permita saber dónde estamos y hacia dónde vamos, así como cuáles son nuestras fortalezas y debilidades.
5. *Estrategia de comercialización y ventas*: Estrategia que vamos a seguir para distribuir y vender nuestros productos.
6. *Análisis del proceso productivo*: Cómo nos vamos a organizar para producir; qué insumos, maquinarias, etc., vamos a necesitar.
7. *Análisis económico-financiero*: Cuántos ingresos y egresos vamos a tener y cómo vamos a obtener el dinero.

2.1.1. Resumen ejecutivo: Resumen y conclusiones

Esta parte del Plan de Negocio solo puede ser preparada una vez que se ha terminado de elaborar el Plan. Es la sección que resume y expresa las ideas centrales. Debe ser clara, convincente y concisa.

En ella se debe resumir todo el Plan de Negocio, explicando su concepto central y su oportunidad en el mercado. En resumen, debe responder a la siguiente pregunta: ¿por qué creemos que el negocio tendrá éxito?

El Resumen ejecutivo no debe ser mayor de dos páginas. Tiene como propósito atraer la atención del lector mediante una síntesis descriptiva que destaca lo que se considera importante para conseguir el objetivo. Debe contener:

- a) La descripción del proyecto.
- b) La estructura organizativa.
- c) Los principales objetivos y la visión a futuro.
- d) Las oportunidades de mercadeo.
- e) Las principales ventajas competitivas.
- f) Las principales proyecciones económicas y financieras.

2.1.2. Descripción y visión del negocio

2.1.2.1. Descripción del producto y del negocio

El primer paso para llevar a cabo una idea de negocio es la definición del producto o servicio que se va a ofrecer. Debemos tratar entonces de ser lo más explícitos posible, y señalar si vamos a extraer, transformar, comprar, fabricar, comercializar un producto u ofrecer un servicio.

Ejemplo: La empresa Artículos de Cuero E.I.R.L. tendrá como objeto social o fin la producción, comercialización y venta de billeteras de cuero para damas.

Si la empresa ya está constituida será necesario, también, hablar un poco de su historia: desde cuándo existe y los hechos más importantes ocurridos desde que se formó. Si, en cambio, se trata de una empresa nueva, se pueden señalar algunas de las razones por las cuales desea incursionar en este negocio.

Es bueno, asimismo, definir en esta parte el nombre del negocio. Este paso es importante, pues un buen nombre puede tener un impacto muy grande en la mente de sus consumidores y logrará que lo recuerden para siempre. A este respecto, se deben tomar en cuenta los siguientes conceptos:

- Razón social: Es el nombre con el que se inscribió el negocio en los Registros Públicos. Por ejemplo: Artículos de Cuero E.I.R.L.
- Razón comercial: Es el nombre con el que todos los clientes reconocen el producto (marca). Por ejemplo: ARCUE.

2.1.2.2. *Visión y misión del negocio*

La visión responde a lo que esperamos sea el negocio en varios años, a cómo lo imaginamos en el futuro.

Ejemplo: Artículos de Cuero E.I.R.L. busca ser reconocida a nivel nacional como una empresa que elabora productos de calidad que satisfacen a sus clientes y, a la vez, genera empleos dignos que garantizan el bienestar de sus empleados.

La misión consiste en identificar a quién atendemos y qué servicio o producto ofrecemos. Responder a las siguientes preguntas nos puede ayudar a definir la misión de la empresa: ¿A quiénes estoy ofreciendo los productos o servicios que vendo? ¿Qué necesidad de mis clientes o consumidores pretendo satisfacer?

Ejemplo: La empresa Artículos de Cuero E.I.R.L. está orientada a la elaboración de productos trabajados en cuero de elevada calidad, destinados a cubrir las necesidades de las damas de ingresos medios.

2.1.3. Análisis de mercado

2.1.3.1. *Análisis del sector*

Para vender un producto o servicio es importante conocer las características del mercado o sector al que queremos servir. Por ejemplo: cuánto se vende o se consume de ese producto, cuánto han crecido sus ventas en los últimos cinco años, a qué precios se vende. Se requiere, además, analizar la competencia, los proveedores, los clientes o personas que lo demandan. También, evaluar si existe personal capacitado para producirlo, cuánto cobra, etc. Es necesario, por último, analizar la forma en que se producen y comercializan los bienes y servicios, pues esta información nos permitirá tomar mejores decisiones y establecer estrategias adecuadas para ingresar en este mercado.

Para conocer el mercado podemos desarrollar encuestas o preguntarles a nuestros conocidos, observar el comportamiento de los clientes o consumidores, revisar documentos o estadísticas del sector, o consultar la opinión de expertos y mejor aun si son empresarios del sector.

Ejemplo: Si deseamos vender productos de cuero (billeteras, carteras, etc.), necesitamos saber cuántas empresas venden productos similares a los nuestros, cómo les va, cuánto han vendido, quiénes son sus clientes, a cuánto venden sus productos, si existen proveedores de cueros de calidad en el mercado y cuántos hay, a cuánto venden su cuero, a quiénes les venden, si existen personas calificadas en la elaboración de billeteras, a cuántos conocemos, qué productos sustitutos hay en el mercado (billeteras de tela, carteras de cuerina, sencilleras de nylon, etc.).

2.1.3.2. Estimación del mercado potencial

A partir del análisis del sector podemos llegar a conocer la cantidad aproximada de productos que son consumidos en un tiempo determinado. Pero como no vamos a poder cubrir todo el mercado, debemos determinar quiénes pueden ser nuestros clientes (clientes potenciales) y la cantidad de productos que les podremos ofrecer y vender.

Dar respuesta a las siguientes preguntas nos puede ayudar a establecerlo:

- ¿Quiénes estarían dispuestos a comprar nuestro producto?
- ¿Cuánto estarían dispuestos a comprar?
- ¿Qué precio estarían dispuestos a pagar?
- ¿En qué se fijará más el cliente: en el precio o en la calidad?
- ¿Cuáles son sus gustos sobre determinado producto o servicio?

Para el caso de la empresa Artículos de Cuero E.I.R.L., si queremos vender billeteras para damas de niveles socioeconómicos C y D, nuestro mercado potencial puede estar constituido por las mujeres que viven en los distritos de Comas, La Victoria, Los Olivos, Rímac y Villa El Salvador.

Para que nuestra idea de negocio resulte un éxito, debemos conocer con el mayor detalle posible las características, los deseos, las necesidades y el comportamiento de nuestros clientes potenciales o futuros, para poder ofrecerles lo que realmente quieren y necesitan.

Como no podemos estudiar todo el mercado, debemos empezar a segmentarlo para ver a quiénes específicamente nos vamos a dirigir. Esta selección se puede hacer de acuerdo con algunos criterios básicos, como:

1. Edad.
2. Sexo.
3. Zona donde vive o trabaja.
4. Poder adquisitivo o nivel de ingreso (alto, medio, bajo).
5. Estilos de vida (qué suele hacer, dónde suele acudir, etc.).

6. Educación.
7. Usos (frecuente, no muy frecuente).
8. Clima.

A partir de la estimación del tamaño del mercado vamos a identificar a nuestro público objetivo ajustando un poco más el público al cual le podemos vender nuestro producto y en qué cantidades.

Ejemplo: Nuestro mercado potencial específico puede estar constituido por mujeres de niveles socioeconómicos C y D de los distritos de Comas, La Victoria, Los Olivos, Rímac y Villa El Salvador, y que tengan entre 18 y 35 años de edad.

Cuadro 2.1: Mercado potencial de Artículos de Cuero E.I.R.L.

Concepto	Número
Mujeres que viven en los distritos de Comas, La Victoria, Los Olivos, Rímac y Villa El Salvador.	775 777
Mujeres que viven en los distritos arriba mencionados y que pertenecen a los niveles socioeconómicos C y D.	577 400
Mujeres que viven en los distritos arriba mencionados, que pertenecen a los niveles socioeconómicos C y D y que tienen entre 18 y 35 años de edad.	300 317

Nota: Se calcula con base en los datos estadísticos poblacionales del INEI, Cuánto y «Perfiles Zonales de Lima Metropolitana», Apoyo.

Para calcular el mercado potencial podemos multiplicar el número de personas que estarían dispuestas a comprar nuestro producto por el número de unidades que comprarían en cierto periodo. En el caso de nuestro ejemplo, pensemos que cada mujer que vive en los distritos de Comas, La Victoria, Los Olivos, Rímac y Villa El Salvador, que pertenecen a los niveles socioeconómicos C y D y que tienen entre 18 y 35 años de edad, está dispuesta a comprar una billetera. Así, nuestro mercado potencial podría comprar 300 317 billeteras ($300\,317 \times 1$).

La estimación del mercado potencial requiere, pues, mucho realismo. Si somos demasiado optimistas podemos producir en exceso, y esto puede llevar el negocio a la quiebra; y si somos demasiado pesimistas quizá no llevemos a cabo el negocio y desperdiciemos una buena oportunidad.

2.1.3.3. Análisis de la competencia

La competencia está constituida por las empresas que ofrecen los mismos productos o servicios que la nuestra, o productos o servicios sustitutos (es decir, aquellos que representan una alternativa a nuestro producto o servicio). Por ejemplo, billeteras de tela, billeteras en cuerina, sencilleras, carteras, etc.

Responder a las siguientes preguntas nos puede ayudar a conocer mejor a la competencia:

- ¿Cuántas empresas ofrecen el mismo bien o servicio que nosotros pretendemos ofrecer?
- ¿Cuáles son esas empresas?
- ¿En qué estado están? ¿Son estables? ¿Están en crecimiento? ¿Por qué?
- ¿A qué tipo de clientes atienden?
- ¿Cómo y por qué los clientes compran los productos de la competencia?
- ¿Cuánto le compran los clientes a la competencia?
- ¿A qué precio vende la competencia? ¿Realiza promociones?
- ¿Cuál es el nivel de calidad de los productos o servicios de la competencia?
- ¿Qué tal es el servicio postventa de la competencia?

2.1.4. Análisis de la ventaja competitiva de la empresa y sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Análisis FODA): Cómo hacer un planeamiento estratégico

2.1.4.1. Análisis de la ventaja competitiva

Se dice que una empresa presenta una ventaja competitiva cuando cuenta con una característica que difícilmente puede ser igualada por la competencia porque es única, costosa o difícil de imitar.

Estas ventajas consisten por lo general en ofrecer servicios «diferentes» de los de la competencia (calidad superior, tecnología especializada, patentes, etc.), o en tener menores costos de producción que aquella.

Cuando uno es «diferente» tiene ventajas sobre la competencia: nos reconocen sobre los demás, nos destacamos por sobre ellos. Por ello nuestro producto será preferido y más comprado que los de ellos. Tener costos de producción más bajos que los de la competencia nos permite jugar con el precio y quizá ubicarlo por debajo del que cobran nuestros competidores y, así, atraer a más clientes y obtener mayores ganancias por volumen vendido.

Responder a las siguientes preguntas nos puede ayudar a determinar la ventaja competitiva de nuestro negocio:

- ¿Qué hace a nuestro negocio diferente o único?
- ¿Por qué nos comprarían a nosotros y no a nuestra competencia?

Ejemplo: Preguntas a Artículos de Cuero E.I.R.L.

- ¿Ofrezco colores y diseños novedosos que no tiene la competencia?
- ¿La calidad y el trabajo en el cuero son muy elevados?

2.1.4.2. Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Análisis FODA)

Para seguir avanzando con la idea de nuestro negocio, es necesario conocer un poco más a fondo el entorno que nos rodea, las capacidades de nuestra empresa para hacerle frente y qué vamos a hacer para aprovechar este entorno. Este proceso es conocido como *planeamiento estratégico*, y no debe ser pasado por alto.

Como lo indican sus siglas, el Análisis FODA consiste en determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se presentan tanto dentro cuanto fuera de la empresa.

El entorno presenta oportunidades que debemos aprovechar. Las *Oportunidades* son factores externos que benefician o beneficiarían a nuestra empresa. Se trata, así, de identificar correctamente estas oportunidades, para lo que se recomienda hacer una lista de todos los factores externos positivos y ordenarlos de acuerdo con su importancia (por ejemplo, la firma de un Tratado de Libre Comercio en caso queramos exportar nuestros productos).

Pero el entorno no solo presenta factores positivos, nos vamos a encontrar también con algunos que no beneficiarán a nuestra empresa. A estos se les llama *Amenazas*, y, como en el caso anterior, es bueno hacer un listado de ellos y ordenarlos para tenerlos presentes y poder esquivarlos. Estas amenazas pueden ser legales, tributarias, sectoriales, catástrofes y otras situaciones fortuitas sobre las cuales no tenemos control y que pueden afectar negativamente el desarrollo de nuestro negocio. Por eso debemos estar atentos a lo que ocurre en nuestro alrededor: leer diarios y revistas, escuchar y ver noticiarios y documentales, revisar diversas fuentes de información, etc.

En tercer lugar aparecen los factores internos positivos de nuestra empresa sobre los cuales tenemos mayor control y a los que llamamos *Fortalezas* y debemos potenciar y aprovechar al máximo. Entre ellos están los recursos y las destrezas que hemos adquirido y que nos permiten tener una posición más consistente que la competencia.

Por último, entre los factores internos de la empresa encontraremos también aquellos que afectan de manera negativa el desarrollo de nuestro proyecto y que hacen que ocupemos una posición desfavorable respecto de la competencia. A estos se les llama *Debilidades*, y deben ser eliminados o reducir sus efectos al mínimo.

Fortalezas	Oportunidades
Factores internos positivos. !!!Aprovéchalos!!!	Factores externos positivos. !!!Sácales provecho!!!
Debilidades	Amenazas
Factores internos negativos. !!!Elimínalos!!!	Factores externos negativos. !!!Esquívalos!!!

Este análisis nos permitirá conocer mejor el negocio y el entorno que lo rodea para saber con qué herramientas contamos para hacer frente a los cambios que se presentan en el mercado.

2.1.5. Estrategia de comercialización y ventas

En esta sección debemos definir *cómo* vamos a llevar nuestros productos hasta los clientes. ¿Los vamos a entregar directamente o utilizaremos terceros (distribuidores)? ¿Cómo vamos a dar a conocer nuestro producto? ¿Realizaremos una campaña agresiva de promoción? ¿Qué aspectos debemos tener en cuenta para asignar un precio a nuestro producto?

2.1.5.1. Estrategia de producto

Debemos definir con absoluta claridad el tipo de producto o servicio que vamos a ofrecer y qué beneficio brindará a nuestros clientes. Con tal fin, será preciso destacar las características que diferencian nuestro producto de la competencia y que lo hacen especial.

Responder a las siguientes preguntas nos puede ayudar a definir claramente el producto:

1. ¿Cuál es el producto o servicio que ofrecemos?
2. ¿Cuál es su principal atributo o ventaja?
3. ¿Cuántas variedades del producto vamos a ofrecer?
4. ¿Cuáles son las características del servicio postventa o garantías principales de los productos que ofrecemos?

Diferentes sistemas nos ayudarán a desarrollar y rastrear los beneficios del producto que vamos a vender:

- Pedir a los clientes sugerencias para mejorar el producto.
- Prestar atención a las quejas de los consumidores.
- Estar atentos a lo que dice el consumidor sobre nuestro producto.
- Vigilar a la competencia.

2.1.5.2. Estrategia de precio

Mediante esta estrategia determinaremos el precio que tendrá el producto en el mercado. Se trata de establecer cuánto están dispuestos a pagar por él los clientes. El precio involucra tanto los costos de producción cuanto los de distribución y promoción.

En principio, los factores por tomar en cuenta para fijar el precio del producto que ofreceremos al público son los costos de producción, los precios de la competencia y la ganancia que esperamos obtener por cada producto vendido.

Otro aspecto que nos puede ayudar a definir el precio es determinar en qué aspecto nos vamos a diferenciar: por precio (costos bajos de producción) o por producto (elevada calidad).

- a) *Diferenciación por precio:* Nos permite establecer precios por debajo de los de la competencia, y para ello debemos producir en volúmenes mayores y reducir algunos costos, como publicidad, fuerza de ventas, servicios postventa, entre otros. En este caso el énfasis no está puesto en la calidad del producto, que debe alcanzar un nivel considerado suficiente por nuestros clientes.

Además, es muy importante conocer, aunque solo sea «como referencia», el precio de los competidores, ya que el precio de «nuestro producto» deberá estar por debajo de aquel que cobran ellos. Lo más importante, sin embargo, son los costos de producción.

- b) *Diferenciación por producto, es decir, por calidad:* Empleando esta estrategia desarrollaremos productos únicos o diferentes. En este caso podremos fijar precios más altos que los de la competencia, ya que pondremos el énfasis en que nuestro producto tiene un valor agregado que lo diferencia de aquel que ofrecen los competidores. Aun así, si se opta por esta estrategia no debe perderse de vista que no todas las personas están dispuestas a pagar un precio mayor por un producto determinado, de manera que hay que dirigir este producto a aquel segmento de consumidores que realmente «valora» la diferencia.²

² Tomado del libro ¿Cómo elaborar mi Plan de Negocio? Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2005.

2.1.5.3. Estrategia de promoción

El adecuado diseño del producto o servicio no garantiza su éxito en el mercado. Se requiere, además, dar a conocer sus beneficios e informar a los clientes cómo y dónde pueden adquirirlos. Las estrategias de promoción deben estar dirigidas tanto a los clientes cuanto a los distribuidores.

Al elaborar las estrategias de promoción es preciso considerar:

- La definición de objetivos: A quién nos vamos a dirigir, qué producto promocionaremos, qué impacto deseamos lograr.
- El establecimiento de un presupuesto: Costos relacionados con la promoción del producto.

Para ello se pueden emplear diversos medios, como:

- Publicidad: En radio, televisión, revistas, correo electrónico, puntos de venta, etc.
- Promoción de ventas: Demostraciones de producto, descuentos, muestras gratis, concursos o sorteos, etc.
- Publicidad a través de llamadas telefónicas.
- Participación en ferias comerciales.

2.1.5.4. Estrategia de plaza (distribución)

Existen diferentes formas de hacer llegar los productos a los consumidores. Todas ellas tienen ventajas y desventajas que surgen de las características del producto, del mercado y sus consumidores, de la situación de la empresa y la de sus proveedores. Tenemos que elegir la mejor manera de llegar a nuestros clientes.

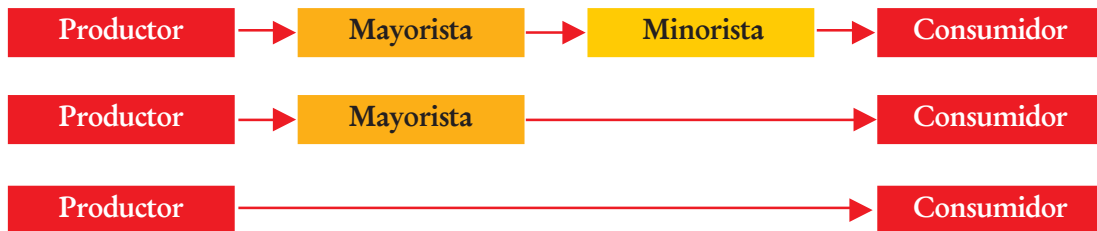
Para definir la estrategia de distribución debemos responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se distribuirán los productos o servicios en el mercado?
- ¿Dónde están ubicados nuestros clientes?
- ¿Cómo llegaremos a ellos, tanto para la venta cuanto para la postventa?

A continuación se mencionan algunos canales que podemos emplear para que nuestros productos lleguen a los clientes:

- Mayorista: Por ejemplo, los supermercados.
- Minorista: Por ejemplo, tiendas pequeñas o especializadas.
- Establecimiento propio.

El esquema de distribución en el mercado interno es como sigue:³



2.1.6. Análisis del proceso productivo⁴

En esta etapa se definirán los elementos con los que debe contar la futura empresa para realizar sus actividades de producción o de servicio.

2.1.6.1. Diseño del producto o de un servicio

Para elaborar un producto o prestar un servicio se requiere definir sus características con claridad y precisión. Cuando se trata de un producto, el diseño se plasma en un plano o diagrama y en las especificaciones técnicas. Si, en cambio, vamos a ofrecer un servicio, se describe la forma cómo se lo prestará.

El diseño del producto es un pre-requisito para su producción, y se transmite en sus especificaciones. En ellas se indican las características que tendrá el producto.

Veamos, por ejemplo, las especificaciones técnicas para la producción de una billetera:

- Material: Cuero.
- Densidad: 250 gr.
- Color: Varios.
- Proporción: 25 cm de ancho x 50 cm de largo.
- Insumos y avíos: Hilos, broches y cierres.
- Marca: Pirograbado exterior.

El diseño del producto consta de cuatro etapas:

- a) *Primera etapa: Diseño preliminar del producto:* Como resultado de la selección del producto o servicio, solamente se define su esqueleto. Se recomienda elaborar dibujos lo más

³ Ibid.

⁴ Basado en el libro ¿Cómo elaborar mi Plan de Negocio? Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2005.

específicos posible, de acuerdo con lo que esperamos sea el producto final. En el caso de los servicios se hace una descripción detallada de su calidad o pasos del procedimiento del servicio a prestar.

- b) *Segunda etapa: Construcción del prototipo o modelo por seguir:* La construcción del prototipo puede tener varias formas diferentes. Primero se pueden fabricar a mano varios prototipos que se parezcan al producto final. Por ejemplo, en la industria automotriz es normal hacer modelos de arcilla de los automóviles nuevos.
En la industria de servicios un prototipo podría ser un espacio en el que se pueda probar el concepto de servicio en su uso real. Se puede modificar el servicio, si es necesario, para satisfacer mejor las necesidades del consumidor. Una vez que se ha probado el prototipo con éxito, se puede terminar el diseño definitivo.
- c) *Tercera etapa: Prueba del modelo por seguir:* Las pruebas en los modelos buscan verificar el desempeño técnico y comercial. Una manera de apreciar el desempeño comercial consiste en construir suficientes prototipos como para apoyar una prueba de mercado para el nuevo producto. El propósito de una prueba de mercado es obtener resultados cuantitativos sobre la aceptación del producto entre los consumidores.
- d) *Cuarta etapa: Diseño definitivo del producto:* Durante la fase de diseño definitivo se desarrollan dibujos y especificaciones para el producto o servicio.
Como resultado de las pruebas en los prototipos se pueden incorporar ciertos cambios al diseño definitivo. Cuando se hacen cambios, el producto puede someterse a pruebas adicionales para asegurar el desempeño del producto final.

2.1.6.2. Proceso productivo

Para elaborar un producto se requiere de una secuencia de transformación que se inicia con el ingreso de la materia prima y continúa con un proceso de transformaciones para convertir la materia prima y los insumos requeridos en un producto final determinado. En esta etapa también debemos poner atención en un tema de creciente importancia: los aspectos ambientales. También se diseñan procedimientos para la prestación de los servicios.

La secuencia de transformación depende del equipamiento, la maquinaria, las instalaciones y el personal que se empleará. A esta secuencia de transformaciones se le denomina proceso productivo.

El proceso productivo está conformado, entonces, por todas las operaciones que se realizan para transformar la materia prima en el producto final, con las características técnicas requeridas por el cliente. Es posible que ciertas etapas para las que no tenemos las destrezas o la maquinaria necesarias puedan ser desarrolladas más eficientemente por una tercera empresa a la que podemos subcontratar (también conocida como *outsourcing*). En el

caso de Artículos de Cuero E.I.R.L., si deseamos darle un tinte especial al cuero podemos contratar a una empresa que se encargue del proceso de teñido.

Asimismo, es aconsejable presentar nuestro proceso productivo gráficamente, para lo que se puede usar un diagrama o representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades. Este diagrama deberá mostrar la secuencia cronológica de todas las operaciones del taller, desde la llegada de la materia prima hasta el empaque o arreglo del producto terminado.

2.1.6.3. Distribución del espacio en el área de trabajo

La distribución del área de trabajo consiste en el ordenamiento físico de los elementos de la producción tomando en cuenta sus características y todos aquellos factores que inciden en su funcionamiento, definiendo principalmente el flujo de materiales y todos los requerimientos de espacios según los procesos productivos. Este orden incluye los espacios necesarios para el movimiento de materiales y de trabajadores, el almacenamiento y todas las actividades o servicios que se realizan en la empresa.

La distribución en planta tiene dos intereses:

- a) *Interés económico:* Aumentar la producción, reducir los costos y satisfacer al cliente mejorando el servicio y el funcionamiento de la empresa.
- b) *Interés social:* Dar seguridad al trabajador y satisfacer al cliente.

Hacer una buena distribución del área de trabajo es importante porque permite:

- Disminuir las distancias que deben recorrer los materiales, las herramientas y los trabajadores.
- Una circulación adecuada para el personal, los equipos móviles, los materiales, los productos que están siendo elaborados, etc.
- La utilización efectiva del espacio disponible según la necesidad.
- Brindar seguridad al personal y disminuir los accidentes.
- Definir la localización de sitios para la inspección.
- Reducir el tiempo de fabricación, al hacer más eficiente el traslado de personal, equipos, herramientas, materias primas, productos en proceso y productos elaborados.
- El mejoramiento de las condiciones de trabajo.
- El incremento de la productividad y la disminución de los costos.

Para una adecuada distribución, debemos seguir, entre otros, los siguientes criterios:

1. *Funcionalidad*: Que las cosas se sitúen donde puedan ser efectivamente trabajadas.
2. *Economía*: Ahorro en distancias recorridas y utilización plena del espacio.
3. *Flujo*: Permitir que los procesos se den continuamente y sin tropiezos.
4. *Comodidad*: Crea espacios suficientes para el bienestar de los trabajadores y el traslado de los materiales.
5. *Buena iluminación*: No debemos descuidar este elemento, que varía según cada labor específica.
6. *Buena ventilación*: Indispensable en procesos que demanden una corriente de aire, ya que comprometen el uso de gases o altas temperaturas, etc.
7. *Accesos libres*: Hay que permitir el tráfico sin tropiezos.
8. *Flexibilidad*: Es necesario prever cambios futuros en la producción que demanden un nuevo ordenamiento de la planta.
9. *Seguridad*: Hay que garantizar el cumplimiento de normas de seguridad que eviten que las personas, el equipo, el material, la infraestructura y el medio ambiente sufran accidentes.

2.1.6.4. Cálculo de materiales

Calcular la cantidad de materia prima e insumos requeridos posibilita garantizar la elaboración de los productos en el tiempo fijado, con las condiciones y especificaciones técnicas necesarias.

Además, permite adquirir los materiales necesarios para iniciar un proceso de producción, de manera que se reduce el riesgo de compras excesivas o de desconocimiento de las cantidades requeridas para la elaboración de un determinado producto.

Con el fin de calcular la materia prima necesaria para atender un pedido determinado, lo primero que debemos hacer es establecer cuánto requerimos para elaborar una unidad (un producto). Así, por ejemplo, para confeccionar una billetera se requiere lo consignado en el cuadro 2.2.

Cuadro 2.2: Materia prima necesaria para la elaboración de una billetera

Materia prima e insumos	Cantidad y unidad
Cuero	50 cm ²
Tintes	0,25 l
Cierres	1 unidad
Hilos	1 unidad
Pegamento	0,25 unidades
Broches	1 unidad

La cantidad de materiales está determinada por el total necesario para producir cierto número de productos que puede estar definido por un pedido o la proyección de ventas que calculamos alcanzar durante la siguiente semana, mes, etc. Se debe elaborar una lista de los requerimientos estimando la cantidad (en kilos, metros, unidades, etc.).

Para calcular la necesidad de materiales aplicamos la siguiente fórmula:

$$\text{Necesidad de material} = \text{Material necesario para una unidad} \times \text{N.º de unidades a producir}$$

Cuadro 2.3: Materia prima necesaria para la elaboración de 200 billeteras

Materia prima e insumos	Cantidad por unidad	Unidades por producir	Necesidad de materiales
Cuero	50 cm ²	200	100 m ²
Tintes	0,25 l	200	50 l
Cierres	1 unidad	200	200 unidades
Hilos	0,25 unidades	200	50 unidades
Pegamento	0,25 unidades	200	50 unidades
Broches	1 unidad	200	200 unidades

2.1.6.5. Determinación de máquinas, herramientas y equipos

Así como hemos calculado la materia prima y los insumos que necesitamos comprar, debemos determinar las máquinas, equipos y herramientas con los que debemos contar para elaborar el producto o brindar el servicio que hemos definido como nuestra oportunidad de negocio.

Este cálculo se debe hacer en función del diagrama de operaciones en proceso que hemos diseñado y de la cantidad de producción regular de la empresa, tomando en cuenta los siguientes criterios:

Para las máquinas:

- Definir aquellas operaciones que se harán manualmente y aquellas en las que se usarán máquinas. Esto depende del nivel de tecnificación de la empresa. Por ejemplo: Si nuestra producción es artesanal, requeriremos solo de una máquina de coser simple, pero si queremos mayor tecnificación necesitaremos de una máquina desbastadora, una mesa de corte y una máquina de pirograbado.
- Definir las operaciones que se harán directamente y aquellas para las que se contratarán servicios de terceros. Por ejemplo: Si a un carpintero se le encarga, de manera ocasional y en cantidades pequeñas, hacer sillas con patas torneadas, no

tiene por qué comprarse un torno, pues le resulta más económico llevar las patas a tornear en otra carpintería que brinde este servicio.

- Definir la cantidad de máquinas que se requerirá en función de la producción regular de la empresa. Por ejemplo: Si inicialmente vamos a producir 500 billeteras mensuales y nuestra capacidad de producción es de 300 billeteras, necesitaremos un mayor número de máquinas de coser.
- Evaluar la capacidad operativa de las máquinas: ¿cuánto pueden producir? Para ello tomamos en cuenta las especificaciones técnicas de la máquina, así como sus años de vida útil. Por ejemplo: La capacidad operativa de una máquina de costura recta que tiene cinco años de uso será menor que la de una nueva.

En el cuadro 2.4 se especifican las máquinas y equipos necesarios para la elaboración de billeteras.

Cuadro 2.4: Máquinas y equipos necesarios para la elaboración de billeteras

Maquinarias y equipos	Cantidad y unidad
Desbastadora	1
Máquina cosedora	1
Mesa de corte	1

Para herramientas y equipos:

Para cada una de las actividades del proceso productivo definimos las herramientas auxiliares y los equipos con los que debemos contar para una producción o servicio eficiente (rápido y de calidad). Por ejemplo: Para la elaboración de moldes necesitamos cinta métrica y papel kraft; para el trazo, reglas y tizas; y para el corte, tijeras.

En lo que concierne al personal involucrado en cada una de las actividades, cada persona debe contar con su propio instrumental, para no demorar la producción o el servicio. Por ejemplo: Si tenemos dos cortadores debemos contar con al menos dos tijeras.

Asimismo, es preciso tener reservas para casos de emergencia. Por ejemplo: Si durante el proceso de cosido se rompe la aguja, debemos tener otra para cambiarla de forma inmediata.

Tomando en cuenta los criterios recién expuestos, elabora una lista de requerimientos de máquinas, equipos y herramientas, y que será usada como información básica para elaborar el presupuesto de inversión de tu empresa. Con tal fin, puedes consultar el cuadro 2.5.

Cuadro 2.5: Herramientas requeridas para la elaboración de billeteras

Herramientas	Cantidad y unidad
Tijeras	2
Martillos para prensar	2
Pirógrafo	1

2.1.6.6. Organización de las personas en el proceso productivo

La organización del personal se realiza en función del diagrama de flujo de operaciones de proceso y de la producción regular de la empresa.

En general, en una microempresa o en una pequeña empresa un mismo operario se dedica a varias actividades. Sin embargo, hay que garantizar que ellas se realicen de forma independiente, para que el trabajo sea ordenado y eficiente.

La organización de las personas implica:

- Asignar a cada uno el trabajo que debe hacer en función de un programa de producción. Por ejemplo: El trabajador 1 es responsable de la elaboración de moldes, del trazado y del corte del cuero. El trabajador 2, del cosido y el pegado del cierre y el broche. Y el trabajador 3 es responsable del acabado.
- Establecer la cuota diaria de producción según los plazos acordados con el cliente. Por ejemplo: 13 billeteras de cuero por día para entregar 78 billeteras en una semana, es decir, un poco más de 300 al mes.

Para definir la cantidad de personal y asignar las tareas es preciso tomar en cuenta lo siguiente:

1. El grado de división del trabajo en la empresa. Cuanto más grande sea la empresa, mayor la división del trabajo y mayor también el número de personal. En una empresa pequeña varias actividades son realizadas por una misma persona, pero es importante que cada una se haga responsable de las labores que le tocan. Por ejemplo: Una empresa que produce mil billeteras semanales requiere de personal especializado en los diferentes procesos (moldes, trazado, corte, tinte, cosido, cierres, acabado final); por lo tanto, tendrá personal dedicado en forma exclusiva a cada una de estas funciones.
2. El tipo de producto, diseño, tipo de cuero, grado de dificultad y tiempo de proceso. Por ejemplo: Una billetera con más compartimientos requiere de mayor especialización, pues el grado de dificultad para elaborarla es mayor que el de las billeteras simples; además, su confección demanda personal especializado en esta actividad.
3. El modelo de organización del proceso de producción: a mayor especialización, mayor requerimiento de personal. Por ejemplo: Una empresa que tiene áreas

definidas (como corte, habilitado, acabado final, mantenimiento, etc.), y cuyos principios organizativos consisten en que el personal es especializado y solo trabaja en su área, requerirá de personal con estas características que cumplan funciones solo en el área asignada.

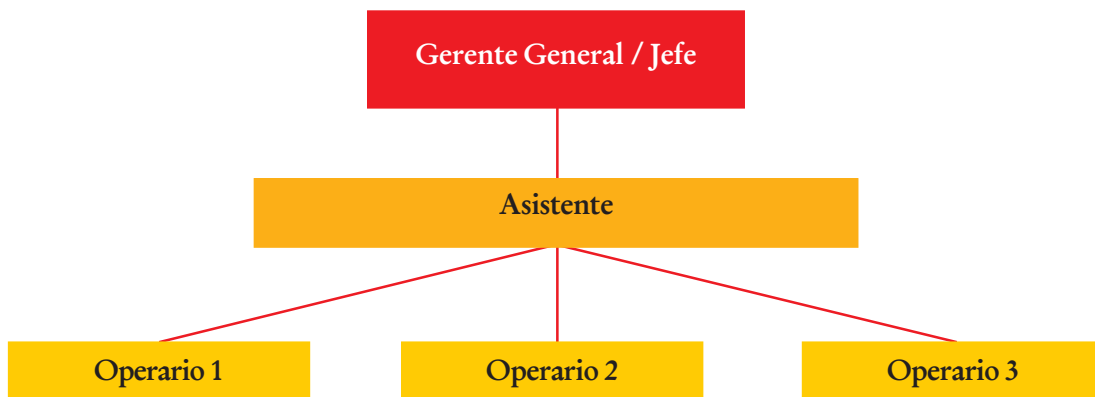
4. Tipo de producción: bajo pedido (produce en función de la solicitud de un cliente) o bajo programa (elabora productos propios que pone en el mercado). Por ejemplo: Una empresa que trabaja con pedidos debe contar con personal especializado en cotizaciones y negociación con clientes. Una empresa que pone productos propios en el mercado debe contar con vendedores y personal capacitado para la investigación de mercado.

Tomando en cuenta estas consideraciones, definir la cantidad de personal necesario para el funcionamiento de la empresa. Esta información será de utilidad para elaborar el presupuesto de costos.

Una empresa debe contar con personal suficiente para su producción regular y cuando tiene un pedido que sobrepasa la capacidad de su personal puede contratar trabajadores eventuales a destajo y, de ese modo, cumplir con los plazos establecidos con el cliente.

Así mismo, es conveniente precisar el régimen laboral y por ende los beneficios sociales a que tienen derecho los trabajadores de la empresa, siendo la premisa fijar niveles remunerativos que permitan contratar personal capacitado y a la vez que permitan tener un gasto de personal razonable acorde con el tamaño de la empresa.

Si seguimos con el ejemplo del negocio de billeteras, se considera necesario contar con tres operarios. Además, se requiere un gerente general o jefe y un asistente. Así, la estructura de la empresa sería la siguiente:



2.1.7. Análisis económico

Para saber si el negocio es rentable o no es necesario proyectar sus ingresos y egresos, es decir, si dará ganancias sobre el capital invertido y a cuánto ascenderán.

2.1.7.1. Presupuesto de ventas e ingresos

Para calcular los ingresos debemos estimar primero la cantidad de productos que proyectamos vender y el precio de cada uno de ellos (es decir, asumir un valor).

En el cuadro 2.6 se muestra la proyección de unidades de billeteras para mujer vendidas en Lima por la empresa Artículos de Cuero E.I.R.L.⁵

Cuadro 2.6: Presupuesto de ventas: Billeteras para dama (en unidades)

Periodo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Producto 1	200	200	200	250	250	250	250	250	300	300	300	300	3 050
Producto 2													
Puede seguir...													

Nota: Nuestro negocio puede ofrecer más de un producto; si ese es el caso, se debe hacer el mismo procedimiento para cada producto.

Los periodos pueden durar semanas, meses, trimestres, años, etc.

A continuación debemos estimar el precio de venta que, multiplicado por la cantidad de billeteras vendidas, nos dará como resultado los ingresos que obtendremos en los diferentes periodos. Para la determinación del precio de venta debemos remitirnos a la sección 2.1.7.4., en la que se hace el cálculo del Costo Total Unitario (CTU). Allí se detalla paso a paso cómo se llega al valor de S/. 28 por billetera.

Si multiplicamos el precio del producto por la cantidad que estimamos vender, obtendremos los ingresos provenientes de la venta de nuestro producto para el primer mes (y hacemos lo mismo para los siguientes meses):

Ingresos del producto 1	=	Precio del producto 1	x	Cantidad vendida del producto 1
5 600	=	28	x	200

⁵ Para el ejemplo solo vamos a proyectar las ventas del primer año. Esto nos ayudará a deducir las ganancias o pérdidas que tendremos, y podemos repetir este procedimiento para los siguientes años.

Cuadro 2.7: Presupuesto de ingresos: Billeteras para dama (en nuevos soles)

Periodo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Producto 1	5 600	5 600	5 600	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	8 400	8 400	8 400	8 400	85 400
Producto 2													
Puede seguir...													

A partir de estos dos últimos cuadros podemos deducir que Artículos de Cuero E.I.R.L. está pensando vender 3 050 billeteras para damas al año. Si consideramos que ha fijado un precio de 28 nuevos soles por cada una, obtendrá 85 400 nuevos soles de ingresos en el primer año. No debe obviarse, sin embargo, que en el camino se pueden tomar decisiones que afecten este flujo; por ejemplo, el precio del producto puede variar por el lanzamiento de campañas o promociones.

Debemos tener en cuenta, también, la posibilidad de conceder crédito a los clientes. Así, por ejemplo, podemos entregarles el producto y cobrarles luego de un plazo establecido por nosotros mismos. En esos casos hay que cuidar a quiénes les damos crédito. Al principio lo mejor es conceder este beneficio solo a personas conocidas, de buena reputación, por cantidades pequeñas del producto y por periodos cortos. Si, con el paso del tiempo, éste o éstos clientes cumplen sistemáticamente con sus pagos, el crédito les puede ser ampliado. Averiguar las características de los créditos que otorga la competencia nos puede servir para calcular los montos y plazos que vamos a conceder a nuestros clientes.⁶

2.1.7.2. Presupuesto de costos

Para saber cuánto nos ha costado elaborar nuestro producto o servicio, debemos calcular cuánto hemos gastado en todos los recursos empleados en su fabricación: materiales, mano de obra, maquinarias, etc. Además, el costo del producto o servicio involucra también los gastos en agua, luz, local, tiempo dedicado a su elaboración, etc.

Así, pues, «costo es el valor en dinero de todos los recursos necesarios para la elaboración de un producto o servicio determinado». Es preciso que tengamos en cuenta que, aunque resulta difícil medirlo, el tiempo dedicado a la fabricación del producto también es un costo. Hay que considerar y asignar un valor, por ejemplo, al tiempo que dedica el gerente de la empresa a administrarla para que todo funcione adecuadamente y para que los productos sean de la calidad deseada.

De acuerdo con su relación con el proceso productivo, los costos se pueden dividir en costos directos y costos indirectos:

⁶ Notas de clase de la profesora Ana Reátegui - Esan.

- a) *Costos directos*: Son aquellos directamente relacionados con el proceso productivo que se realiza para obtener el producto o servicio, y se pueden diferenciar en:
- **Costos fijos**: Aquellos que intervienen en la elaboración del producto o servicio y que no varían si la producción aumenta o disminuye. Tomemos un ejemplo: Si producimos 20 billeteras, el pago de alquiler del local será el mismo que si fabricamos 100. El alquiler es, pues, un costo fijo.

- **Costos variables**: Aquellos que aumentan o disminuyen de acuerdo con las variaciones del volumen de la producción. Uno de estos costos es el del cuero. Como resulta obvio, para fabricar 20 billeteras necesitaremos menos cuero que para elaborar 100. Otros costos variables son la mano de obra por jornales o al destajo, las comisiones por ventas, etc.

Para el caso de la empresa Artículos de Cuero E.I.R.L., en esta sección podemos considerar el capital de trabajo, compuesto por los materiales e insumos y la mano de obra. El capital de trabajo es la inversión requerida durante el tiempo que transcurre entre la adquisición de los materiales y los servicios, su transformación, su venta y, finalmente, su recuperación convertida en efectivo.

Todo negocio debe contar con suficiente liquidez para cubrir los gastos necesarios para la fabricación del producto antes de su ingreso en el mercado. Para determinar el capital de trabajo debemos saber qué gastos necesitamos financiar y por cuánto tiempo.

- b) *Costos indirectos*: Estos gastos están definidos por los recursos que la empresa necesita para poder atender operaciones distintas de las de producción. Están compuestos por los gastos administrativos y los gastos de ventas, e incluyen rubros como útiles de oficina, servicio telefónico, sueldos del personal administrativo, combustible de unidades de reparto, publicidad, etc.

En esta sección debemos considerar también los gastos preoperativos, como las licencias de funcionamiento, los gastos de constitución legal, la licencia de avisos, los estatutos, etc. (véase el cuadro 2.8).⁷

Cuadro 2.8: Gastos preoperativos

Total	1 540,00
Licencia de funcionamiento	320,00
Gastos de constitución legal	800,00
Licencia de avisos	100,00
Estatutos	320,00

⁷ Los gastos preoperativos pueden ser amortizados en el primer año de funcionamiento de la empresa y hasta diez años después de su puesta en marcha. Para el ejemplo, estos se amortizarán solo en el primer año.

Cuadro 2.9: Presupuesto de costos*

Rubro	Valor unitario	Unidades requeridas	Costo total (S/.)	
			Fijo	Variable
1. COSTOS DIRECTOS			750,00	1 725,00
Materia Prima e Insumos				1 725,00
Tela de Cuero	6,00	100	m ²	600,00
Tintes	15,00	50	l	750,00
Cierres	1,00	200	unid	200,00
Hilos	1,00	50	unid	50,00
Pegamento	1,50	50	unid	75,00
Broches	0,25	200	unid	50,00
Mano de Obra			750,00	
Operarios	250,00	3		750,00
2. COSTOS INDIRECTOS			1 368,33	400,00
Gastos Preoperativos **			128,33	
Gastos Administrativos			1 135,00	
Mantenimiento del local	10	1		10,00
Sueldo del personal administrativo				
Sueldo Gerente	500	1		550,00
Sueldo Asistente	410	1		410,00
Luz, agua	50	1		50,00
Teléfono	60	1		60,00
Transporte	50	1		50,00
Utiles de oficina	5	1		5,00
Gastos de Ventas			105,00	400,00
Vendedor	2	200		400,00
Publicidad (catálogos)	3,5	30		105,00
TOTAL COSTOS			750,00 + 1 725,00 + 1 368,33 + 400,00 = 4 243,33	

* Estimación de los costos para el mes 1 con un nivel de ventas de 200 unidades.

** Los gastos preoperativos son divididos entre los doce meses de funcionamiento de la empresa (S/. 1 540/12 = 128,33).

Nota: En esta oportunidad el sueldo de los operarios se ha considerado fijo por un número de horas trabajadas a la semana, pero también existe la opción que tengan un sueldo variable, que dependerá del número de billeteras que produzcan (a más billeteras, mayor ingreso). Inclusive se puede considerar una alternativa mixta entre ambas opciones: una parte de su sueldo se contabilizará como fija y la otra como variable.

2.1.7.3. Presupuesto de inversiones

El Presupuesto de inversiones en activo fijo es el dinero destinado a la adquisición de máquinas, equipos, vehículos, infraestructura, mobiliario y otros bienes nuevos o usados. Para estimar estos costos se puede solicitar los presupuestos a empresas que se dediquen a la venta de los activos que requerimos (véase el cuadro 2.10).⁷

Cuadro 2.10: Presupuesto de inversiones: Billeteras para dama

Rubro	Valor unitario	Unidades requeridas	Costo total
Infraestructura			1 350,00
Construcción de Local	1 000,00	1	1 000,00
Intalación eléctrica	200,00	1	200,00
Instalación de Agua y Desagüe	150,00	1	150,00
Maquinarias y Equipos			1 500,00
Desbastadora	800,00	1	500,00
Maquina de coser	500,00	1	500,00
Mesa de corte	500,00	1	500,00
Herramientas			330,00
Tijeras	10,00	2	20,00
Martillos para prensar	80,00	2	160,00
Placa de pirograbado	150,00	1	150,00
Muebles y enseres			820,00
Mesa de trabajo	70,00	2	140,00
Sillas	20,00	4	80,00
Estantes	200,00	1	200,00
Escritorios	200,00	2	400,00
TOTAL PRESUPUESTO DE INVERSIONES			4 000,00

2.1.7.4. Cálculo del costo total unitario y del precio

El costo unitario es el costo de cada unidad producida o de cada servicio brindado. Para calcularlo tomaremos como base el cuadro Presupuesto de costos (cuadro 2.9).

a) ¿Por qué es importante determinar el Costo Total Unitario?

Este costo es importante porque, al permitirnos conocer cuánto cuesta cada unidad producida, nos dará una idea de cuánto debemos cobrar por ella a nuestros clientes para cubrir los costos de producción y obtener ganancias.

Como ya hemos visto, el costo total se subdivide en costos fijos y costos variables. De ahí la necesidad de calcular los costos fijos unitarios y los costos variable unitarios:

$$\text{Costo Total Unitario (CTU)} = \text{Costo Fijo Unitario (CFU)} + \text{Costo Variable Unitario (CVU)}$$

Cálculo del Costo Fijo Unitario (CFU)

Aunque se trate de un costo fijo, el CFU variará durante el año. Independientemente del número de unidades que se produzcan, los costos fijos unitarios disminuyen con el tiempo y, así, mientras más se produzca menor será el impacto de estos costos por cada unidad producida.

Sigamos con nuestro ejemplo y calculemos el CFU del mes 1; para ello:

- 1) Tenemos estimado producir 200 billeteras.
- 2) Necesitamos los costos fijos totales. De acuerdo con el cuadro 2.9 (Presupuesto de costos), estos alcanzan S/. 2 118,33, cantidad que resulta de sumar 750,00 + 1 368,33. Con esta información podemos calcular el CFU aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Costo Fijo Unitario} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Número total de unidades producidas durante el ciclo de vida del proyecto}}$$

$$10,59 = \frac{2\,118,33}{200}$$

El CFU es, pues, de S/. 10,59.

Cálculo del Costo Variable Unitario (CVU)

Como ya se señaló, los costos variables sí dependen directamente de la cantidad producida: mientras más produzca la empresa, mayores serán los costos variables. Pero los costos variables unitarios, que se establecen al dividir los costos variables totales entre el número de unidades producidas, disminuirán como consecuencia de las mayores eficiencias que pueda alcanzar la empresa.

Así, por ejemplo, producir más implica comprar más insumos, lo que permite obtener descuentos por el gran tamaño de la compra. Aun así, la disminución de los costos variables unitarios tiene un límite. Todo empresario debe buscar siempre producir a los menores costos posibles, siempre y cuando el mercado responda y compre su producto.

El procedimiento para el cálculo del CVU es similar al anterior. Sabemos ya que las unidades producidas son 200. Ahora necesitamos el costo variable total, que sacamos del cuadro 2.9, y que es de S/. 2 125 (la suma de 400 + 1 725). Por último, reemplazamos en la fórmula el término «fijo» por «variable»:

$$\text{Costo Variable Unitario} = \frac{\text{Costos variables totales}}{\text{Número total de unidades producidas durante el ciclo de vida del proyecto}}$$

$$10,63 = \frac{2\,125}{200}$$

El costo variable unitario sería, entonces, de S/. 10,63.

Como ya sabemos que:

$$\text{Costo Total Unitario (CTU)} = \text{Costo Fijo Unitario (CFU)} + \text{Costo Variable Unitario (CVU)}$$

$$21,22 = 10,59 + 10,63$$

Tenemos entonces que el CTU del mes 1 es de S/. 21,22. Y lo mismo se puede hacer para los meses siguientes.

b) Cálculo del precio de venta

Recordemos que para determinar el precio debíamos tener en cuenta los costos de producción y el precio de venta de la competencia.

Aunque debemos tomarlo solo como referencia, este último nos es útil para saber cuánto están dispuestos a pagar los clientes por un producto similar al nuestro. Debemos averiguar este precio al hacer el estudio de mercado. Supongamos que hay una empresa que produce billeteras marca «ABC» de calidad y características similares a las que elaboramos nosotros, y que venden cada una a S/. 30.

Por lo tanto, si no nos vamos a diferenciar por calidad (calidad superior) y deseamos entrar en este mercado, lo mejor será no cobrar más de S/. 30, digamos que cobraremos S/. 28.

$$\text{Precio de Venta (PV)} = \text{S/. 28}$$

Así podemos estimar también la ganancia por cada producto vendido para un nivel de producción de 200 unidades:

$$\text{Ganancia (G)} = \text{Precio de Venta (PV)} - \text{Costo Total Unitario}$$

$$8,78 = 30 - 21,22$$

Esto significa que si Artículos de Cuero E.I.R.L. opta por vender sus billeteras al mismo precio de la competencia, su ganancia máxima será de S/. 8,78 por billetera.

Si la empresa decide *diferenciarse por precios*, tendría que vender sus billeteras muy por debajo del precio de la competencia, es decir, a S/. 25 por ejemplo. Esto significaría que obtendría una menor ganancia por producto vendido, aunque es probable que esto le permita tener más clientes.⁸ En este punto resulta fundamental la administración de los costos, y permanecerá en el mercado aquella empresa que mejor los maneje.

Si la empresa, en cambio, decide *diferenciarse por calidad*, deberá agregar valor a su producto. Así, por ejemplo, podría usar un mejor cuero, empacar el producto (caja, bolsa, etc.), colocarle etiquetas de primera calidad, etc. Recordemos, sin embargo, que esto no sirve de nada si el cliente no reconoce la diferencia, de manera que resulta necesario resaltar esta característica por medio de la publicidad.

2.1.7.5. Cálculo del punto de equilibrio

El punto de equilibrio nos ayuda a determinar a partir de cuántos productos vendidos empezamos a ganar. Esto es muy importante, porque nos permite fijarnos una meta respecto de cuántos productos debemos vender como mínimo en un determinado periodo.

Para calcular el punto de equilibrio para el mes 1 solo debemos aplicar la siguiente fórmula (el mismo procedimiento puede ser repetido para los meses siguientes):

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio de Venta} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

$$100,43 = \frac{1\,368,33}{28 - 14,38}$$

Así, podemos decir que en el mes 1 tenemos que vender por lo menos 101 billeteras para poder obtener ganancias.

⁸ No se debe olvidar que la competencia también puede reducir sus precios en la medida en que se entere de los precios de nuestro producto. El nuevo precio de la competencia dependerá de sus costos de producción.

2.1.7.6. Análisis económico y financiero

a) *Estado de Ganancias y Pérdidas (EGP)*: El EGP debe reflejar los ingresos y egresos de nuestra empresa, y nos permite saber si estamos ganando o perdiendo en un periodo determinado (por ejemplo, un mes).

Para elaborar el EGP es necesario conocer algunos términos:

1. *Ingresos*: Es el monto recaudado por las ventas al contado y al crédito, y se registra en el momento que se ejecuta la venta.⁹
2. *Costos*: Son los egresos por concepto de compras de materia prima, mano de obra, gastos administrativos y gastos de ventas.
3. *Gastos preoperativos*: Son los gastos por concepto de licencias de funcionamiento, gastos de constitución legal, licencia de avisos, estatutos, etc.
4. *Depreciación*: Es el monto que corresponde a la pérdida de valor de los bienes tangibles o activos fijos, es decir, de aquellos que podemos ver y no son consumidos por completo en cada ciclo productivo. Con el paso del tiempo estos bienes o maquinarias se desgastan y pierden valor. Por ello, al final de su vida útil su precio ya no es el mismo que el que nosotros pagamos por ellos.¹⁰

En el cuadro 2.11 presentamos el cálculo por depreciación de los bienes tangibles de nuestra empresa, Artículos de Cuero E.I.R.L.

Cuadro 2.11: Depreciación de bienes tangibles de «Artículos de Cuero E.I.R.L.»

Depreciación	Valor Inicial	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Valor Final
Infraestructura	1 350,00	3,38	3,38	3,38	3,38	3,38	3,38	3,38	3,38	3,38	3,38	3,38	3,38	1 309,50
Maquinarias y equipos	1 500,00	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	1 350,00
Herramientas	330,00	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	297,00
Muebles y enseres	820,00	6,83	6,83	6,83	6,83	6,83	6,83	6,83	6,83	6,83	6,83	6,83	6,83	738,00
Total depreciación		25,46	25,46	25,46	25,46	25,46	25,46	25,46	25,46	25,46	25,46	25,46	25,46	

Nota: Para el cálculo del monto de la depreciación se utiliza la tabla publicada por SUNAT, en la cual Infraestructura se deprecia en 3 por ciento al año y Maquinarias y equipos, Herramientas y Muebles y enseres en 10 por ciento anual. El cálculo para el caso de Maquinarias y equipos ha sido realizado de la siguiente manera: $1\ 500 * 10\% = 150$, que sería la depreciación durante todo el año; pero como estamos haciendo una evaluación mensual, dividimos entre 12: $150/12 = 12,5$. Para el resto de ítemes se hace lo mismo, aplicando la tasa de depreciación correspondiente.

Los bienes intangibles —patentes, derechos de autor, etc.— no se deprecian pero sí se amortizan.

⁹ Si la empresa no ha realizado ninguna venta, entonces no tendrá Estado de Ganancias y Pérdidas.

¹⁰ La depreciación no es una salida real de dinero, pero se le considera como tal. Su registro permite reducir las utilidades y, como consecuencia (dependiendo del régimen tributario que se adopte), posibilita la reducción del pago por Impuesto a la Renta. De ahí que el buen registro de nuestros activos sea indispensable.

5. *Intereses*: Tal como se analizará en la sección correspondiente al Flujo de Caja Financiero, hay que considerar que la empresa ha tomado un préstamo bancario por el que debe pagar intereses. Los valores que se registran aquí vienen directamente del Flujo financiero. Es importante hacer notar que aquí no se considera la deuda contraída con el banco, sino solo el pago de intereses.
6. *Impuestos*: Es el monto de los pagos que debe hacer la empresa a la SUNAT por concepto de Impuesto a la Renta, que grava a las utilidades y, por lo tanto, es pagado por los productores o fabricantes luego de obtenidas las ganancias por las ventas del producto. En este caso, y de acuerdo con las características de la empresa, asumimos que se acoge al RER (Régimen Especial de Impuesto a la Renta), razón por la cual el pago por la categoría que corresponde es de 2,5 por ciento mensual.
7. *Utilidad*: Es el monto por concepto del saldo resultante o beneficio para la empresa, y puede ser positivo o negativo (véase el cuadro 2.12).

Cuadro 2.12: Estado de ganancias y pérdidas

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingreso por ventas	5 600	5 600	5 600	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	8 400	8 400	8 400	8 400
Costo de ventas	-2 475	-2 475	-2 475	-2 335	-2 335	-2 335	-2 335	-2 335	-2 589	-2 589	-2 589	-2 589
Gastos administrativos	-1 135	-1 135	-1 135	-1 135	-1 135	-1 135	-1 135	-1 135	-1 135	-1 135	-1 135	-1 135
Gastos de ventas	-505	-505	-505	-605	-605	-605	-605	-605	-705	-705	-705	-705
Gastos preoperativos	-128	-128	-128	-128	-128	-128	-128	-128	-128	-128	-128	-128
Depreciación	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25
Utilidad antes de impuesto e intereses	1 836	1 836	1 836	3 376	3 376	3 376	3 376	3 376	4 522	4 522	4 522	4 522
Intereses*	-20	-19	-17	-15	-14	-12	-10	-9	-7	-5	-4	-2
Utilidad antes de impuesto	1 856	1 855	1 853	3 391	3 390	3 388	3 386	3 385	4 529	4 528	4 526	4 524
Impuestos**	-46	-46	-46	-85	-85	-85	-85	-85	-113	-113	-113	-113
Utilidad neta	1 903	1 901	1 900	3 476	3 475	3 473	3 471	3 469	4 642	4 641	4 639	4 637

* Los intereses son obtenidos del cuadro 2.13, como resultado de la deuda asumida por la empresa (S/. 2 000).

** De acuerdo con las características de la empresa, asumimos que se acoge al RER (Régimen Especial de Impuesto a la Renta), por lo cual el pago por la categoría que corresponde es de 2,5%.

El EGP, que nos indica las ganancias contables, es muy útil para el cálculo del Impuesto a la Renta. Sin embargo, estos resultados suponen que todo lo que se compra y se vende es al contado, y solo se reconocen como costos o gastos los concernientes a lo que se ha vendido. Esto quiere decir que no se toma en cuenta la compra de

insumos destinados a productos no vendidos, de manera que este índice no refleja los movimientos de dinero. Estos serán considerados en la siguiente herramienta, el Flujo de Caja Económico.

- b) *Flujo de Caja Económico (FCE)*: El FCE es una herramienta muy útil para la gestión de la empresa. Es el resumen, en números, de toda la idea del negocio que estamos planteando.

El *flujo de caja económico* nos mostrará cuánto de ingresos podemos esperar y cuánto dinero en efectivo necesitaremos para cubrir los egresos que permitan llevar a cabo nuestro negocio. Recordemos que en esta parte solo evaluamos las variables del negocio en sí, y que no estamos considerando el financiamiento requerido para ponerlo en marcha. Aquí, entonces, determinaremos si el negocio es rentable por sí mismo, independientemente de la forma como se financie.

El FCE se diferencia del EGP en que en el primero de éstos se registran los ingresos y egresos en el momento en que ocurren (la depreciación no se considera en el FCE, porque no es una salida real de dinero).

Para elaborar el FCE es necesario conocer algunos términos:

1. *Ingresos*: Es el monto recaudado por las ventas al contado y al crédito. En el caso de las ventas al crédito su ingreso se registra en el periodo en que el pago se hace efectivo. En el EGP, en cambio, estas se contabilizan en el momento que se ejecuta la venta.
2. *Egresos*: Son las salidas de dinero para realizar las compras y gastos previstos. Aquí también debemos considerar las compras al crédito que nos otorgan nuestros proveedores y que se registran en el periodo en el que se hace el pago, independientemente de cuándo se reciba la mercadería. Asimismo, se registran los costos de ventas (materia prima y mano de obra), los gastos administrativos, los gastos de ventas, los gastos preoperativos y las inversiones (activo fijo). Para el ejemplo, estamos asumiendo que las compras y las ventas se hacen al contado.
3. *Impuesto a la Renta*: El concepto es el mismo que en el EGP, y se consignan los valores que fueron calculados en él.
4. *Saldo Económico o Flujo de Caja Económico*: Es el resultado de restar los egresos y el impuesto a la renta de los ingresos en un periodo definido.

Veamos el FCE en un ejemplo para el primer mes de operación de una empresa. El FCE se construye consignando en el rubro «Ingresos» la proyección de ventas en nuevos soles. Asimismo, se deben consignar también todos los ingresos que perciba la empresa, incluso aquellos que no pertenecen al giro del negocio.

En el rubro «Egresos» se consideran los *costos de ventas*, que son las necesidades de materia prima y mano de obra que se consignan en el mes 0 (esto significa que, a pesar de que en ese mes la empresa aún no está vendiendo productos, sí necesita comprar o pagar sus insumos para poder procesarlos y venderlos en el mes 1). También se toman

en cuenta los gastos administrativos, los gastos de ventas y, finalmente, las inversiones. Estas últimas pueden ser en activo fijo, que se adquiere una sola vez en el mes cero, lo que quiere decir que la empresa se empieza a implementar un periodo antes de iniciar las ventas, o en gastos preoperativos (licencias y permisos especiales) en los que se incurre una sola vez.

- c) *Flujo de Deuda:* Muchas veces, el dinero que podemos aportar a nuestro proyecto o para llevar a cabo nuestra idea de negocio no es suficiente. Entonces se tiene que buscar un financiamiento adicional, por ejemplo, en un banco o en una institución financiera. Así, desarrollaremos un cuadro adicional que será agregado al FCE y que nos permitirá determinar los costos de ese financiamiento y los pagos que debemos realizar por él.

Del FCE (véase el cuadro 2.14) se desprende que para iniciar nuestro negocio necesitamos 8 015 nuevos soles. Dado que suponemos que gracias a nuestros ahorros contamos con S/. 6 015, que pueden servir como aporte de capital, necesitamos S/. 2 000 adicionales para iniciar operaciones, pues en el resto de meses las ventas serán suficientes para cubrir todos los gastos. Para conseguir estos 2 000 nuevos soles solicitamos un préstamo bancario con las siguientes características:

- Deuda: S/. 2 000.
- Tasa de interés de la deuda: 1,014% efectivo mensual, equivalente a aproximadamente 13% anual.
- Número de pagos: 12.
- Pagos constantes.

Cuadro 2.13: Financiamiento bancario para desarrollo del negocio

Mes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Saldo de la deuda ^{/1}	2 000	1 842	1 683	1 522	1 360	1 196	1 030	863	694	523	350	176	0
Amortización ^{/2}		-158	-159	-161	-162	-164	-166	-167	-169	-171	-173	-174	-176
Interés ^{/3}		-20	-19	-17	-15	-14	-12	-10	-9	-7	-5	-4	-2
Pagos constantes ^{/4}		-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178

^{/1} Si el préstamo solicitado al banco es de 2 000 nuevos soles, a medida que pasan los meses y uno va amortizando el préstamo, el saldo de la deuda disminuirá hasta llegar a 0 en el mes 12.

^{/2} La amortización es lo que se va pagando del préstamo.

^{/3} Los intereses son la retribución al banco por el dinero prestado.

^{/4} Suma de la amortización y el interés. Es la cuota que hay que pagar mensualmente al banco.

Más adelante se explicarán con mayor detalle conceptos como la tasa de interés y en qué aspectos debemos poner atención cuando solicitemos nuestro crédito.

Cuadro 2.14: Flujo de caja económico y financiero

Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
(A) Ingresos	0	5 600	5 600	5 600	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	8 400	8 400	8 400	8 400
(B) Egresos = (B.1) + (B.2) + (B.3) + (B.4) + (B.5)	-8 015	-4 115	-4 115	-3 975	-4 075	-4 075	-4 075	-4 075	-4 329	-4 429	-4 429	-4 429	-1 840
B.1 Costo de ventas	-2 475	-2 475	-2 475	-2 335	-2 335	-2 335	-2 335	-2 335	-2 589	-2 589	-2 589	-2 589	
B.2 Gastos administrativos		-1 135	-1 135	-1 135	-1 135	-1 135	-1 135	-1 135	-1 135	-1 135	-1 135	-1 135	-1 135
B.3 Gastos de ventas		-505	-505	-505	-605	-605	-605	-605	-605	-705	-705	-705	-705
B.4 Gastos preoperativos	-1 540												
B.5 Inversiones (activo fijo)	-4 000												
(C) Saldo antes de impuestos = (A) - (B)	-8 015	1 485	1 485	1 625	2 925	2 925	2 925	2 925	2 671	3 971	3 971	3 971	6 560
(D) Impuesto a la Renta**			-46	-46	-46	-85	-85	-85	-85	-85	-113	-113	-113
(E) Flujo de Caja Económico = (C) - (D)	-8 015	1 439	1 439	1 578	2 840	2 840	2 840	2 840	2 586	3 858	3 858	3 858	6 560
Préstamo recibido	2 000												
Pagos constantes		-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178
(F) Flujo de Caja Financiero	2 000	-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178
Flujo de Caja Final (E + F)	-6 015	1 261	1 261	1 401	2 662	2 662	2 662	2 662	2 409	3 680	3 680	3 680	6 382

* Al momento de liquidar la maquinaria y equipos, herramientas y muebles y enseres, se aplica la depreciación de estos activos de acuerdo al cuadro 2.11 de Depreciación.
 ** Proviene del Estado de Ganancias y Pérdidas.

Muchos de los egresos son considerados en el momento «cero» debido a que es necesario prepararse o comprar insumos para poder vender en el momento «1».