

EMPRENDEDURISMO II

“Plan de Negocio”

Elaborado por:

Lic. Ángel Ramón Peña Cardozo, MBA

ramon2857@gmail.com

F : [tesisynegocios / angel.penacardozo](#)
G+ : [plus.google.com/collection/gxtanb](#)
T : [Aramon2857](#)
Blog : [ramon2857.blogspot.com](#)
In : [linkedin.com/in/angel-peña-70229130](#)

San Lorenzo, octubre 2017

Contenido

1	El plan de negocios	6
1.1	El concepto del plan de negocio.....	6
1.2	Los componentes del plan de negocio.....	6
1.3	El proceso de elaboración del plan de negocio	6
1.3.1	Resumen Ejecutivo.....	7
1.3.2	Estudio de mercado	7
1.3.3	Estudio técnico de las operaciones del negocio	8
1.3.4	Organización y dirección.....	9
1.3.5	Presupuestos de inversiones costos y beneficios.....	9
1.3.6	Viabilidad económica financiera.....	9
1.3.7	Análisis de riesgo	9
1.3.8	Revisión Bibliográfica Documental	9
1.3.9	Anexos.....	9
2	El Plan de operaciones.....	10
2.1	Ubicación: fundamentos.....	10
2.2	Infraestructura requerida.	10
2.3	Construcciones.	11
2.4	Distribución de espacios.....	12
2.5	Maquinarias y equipamientos.....	12
2.6	Herramientas.....	13
2.7	Capacidad operativa.	13
2.8	Capacidad instalada.	13
2.9	Capacidad a utilizar.	13
2.10	Insumos.....	14
2.11	Materias primas.	14
2.12	Proceso: de operaciones, del producto y del servicio.....	14
2.12.1	Producción en lote o masa.....	15
2.12.2	Producción a pedido	16
3	El plan de marketing	17

3.1	Misión y visión del negocio.	17
3.1.1	Visión	17
3.1.2	Misión.....	17
3.2	Análisis interno y externo o análisis FODA.....	18
3.3	Análisis del atractivo del sector.....	20
3.4	Las fuerzas competitivas de Michael Porter.....	20
3.5	Ventajas competitivas.....	21
3.6	Habilidades distintivas.....	21
3.7	Estrategia empresarial	22
3.7.1	Liderazgo de costos	22
3.7.2	Diferenciación	22
3.8	Objetivos y acciones.....	22
3.9	Mezcla comercial.....	23
3.10	Las 4 P.....	23
3.10.1	Producto.....	24
3.10.2	Precio.....	24
3.10.3	Distribución	24
3.10.4	Comunicación.....	25
4	EL PLAN ADMINISTRATIVO	26
4.1	Organigrama de la estructura organizacional.	26
4.2	Plan de necesidades de recursos humanos.....	26
4.3	Perfil de los puestos.....	27
4.4	Manual de funciones.....	27
4.5	Manual de procedimientos.	29
5	EL PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	34
5.1	Inversión y financiamiento	34
5.1.1	Balance de Inversión y Financiamiento.....	34
5.2	Cronograma de inversión y financiamiento.....	35
5.3	Servicio de la deuda.....	35
5.4	Ventas proyectadas.	36

5.5	Capital de trabajo.....	37
5.6	Estructura de costos fijos y variables	37
5.7	Costos proyectados	38
5.8	Estados de resultados proyectados	38
5.9	Rentabilidad del proyecto.....	39
5.10	VAN y TIR.	42
5.10.1	Valor Presente Neto (VPN o VAN)	42
5.10.2	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	43
5.11	Depreciaciones y amortizaciones.	45
5.11.1	Depreciación.....	45
5.11.2	Amortización	46
5.12	Fuentes y usos de fondos.....	46
5.13	Punto de equilibrio proyectado.....	47
5.14	Balances Proyectados	49
6	PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	51
6.1	Acciones sociales a desarrollar.....	51
6.1.1	Apoyo a la comunidad.....	51
6.1.2	Apoyo a los trabajadores del negocio.....	52
6.2	Acciones para la protección y cuidado del medio ambiente: tratamiento de residuos, reforestación.	53
7	ASPECTOS LEGALES DEL NEGOCIO	54
7.1	Definición y fundamentación de la constitución legal de la empresa	54
7.2	Proceso de legalización para la puesta en marcha.....	55
7.3	Documentaciones requeridas.....	61
8	PRESENTACIÓN GENERAL DEL PLAN DE NEGOCIO	65
8.1	Contenido	65
8.2	Introducción.....	67
8.3	Justificación del proyecto	67
8.4	Resumen ejecutivo.....	67
8.5	Estudio de mercado.	67
8.5.1	Estudio del Entorno	68

8.5.2	Estudio de la Demanda.....	68
8.5.3	Estudio de la Oferta.....	68
8.5.4	Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	70
8.5.5	Fuerzas del mercado.....	70
8.5.6	Identificación y Evaluación de Estrategias y Acciones Alternativas.....	71
8.6	Plan: de operaciones, de marketing, administrativo, económico y financiero, y de responsabilidad social.....	69
8.6.1	Estudio técnico de las operaciones del negocio.....	69
8.6.2	Organización y dirección.....	72
8.6.3	Presupuestos de inversiones costos y beneficios.....	72
8.6.4	Viabilidad económica financiera.....	73
8.7	Aspectos legales.....	74
8.8	Conclusión.....	74
8.9	Anexos.....	74
8.10	Aspectos formales.....	75
9	Bibliografía.....	77

UNIDAD I

1 El plan de negocios

1.1 El concepto del plan de negocio.

El plan de negocio, es una forma de describir, claramente, las características que tendrá el negocio a futuro y en ese sentido, refleja la visión que el emprendedor o intraemprendedor tiene del negocio. El plan de negocio, se diferencia de una evaluación de proyectos por cuanto contiene la descripción del proyecto de negocios y dentro de ello, una evaluación de su atractivo económico. La evaluación de proyectos, es uno de los tantos análisis posibles de utilizar, al formular un plan de negocios.

Cabe también indicar aquí que, entendemos por emprendedor a una persona que identifica una oportunidad de negocio y decide organizar los recursos necesarios para ponerla en marcha en su futura empresa, sea pyme o startup.

1.2 Los componentes del plan de negocio.

El contenido del plan de negocios, varía de acuerdo al objetivo con que se confeccione y al negocio de que se trate. Según el objetivo, ya sea para uso en la gestión interna o de uso externo, llevará –en diferentes negocios– a cambios más bien de forma que de fondo. El tipo de negocio, determinará qué aspectos son relevantes de incluir y cuáles no. Se puede establecer, a modo de referencia, un esquema general, para el plan de negocios, según el siguiente detalle:

RESUMEN EJECUTIVO

1. ESTUDIO DE MERCADO
2. ESTUDIO TECNICO DE LAS OPERACIONES DEL NEGOCIO
3. ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN
4. PRESUPUESTOS DE INVERSIONES COSTOS Y BENEFICIOS
5. VIABILIDAD ECONÓMICA FINANCIERA

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

APENDICE

1.3 El proceso de elaboración del plan de negocio

Dependiendo de la estructura seleccionada, para el plan de negocio, este seguirá un proceso. En la mayoría de los casos, aunque la estructura varíe, se inicia con el estudio de mercado, en sus distintos aspectos. El siguiente, estudio a realizar, es la revisión de los aspectos técnicos. Como tercer punto, se analizan los aspectos organizacionales, legales y ambientales; aunque este último puede ser abordado también en el estudio técnico o formar un capítulo independiente; también, cada punto citado, puede ser desarrollado en capítulos independientes, esto depende de la complejidad del emprendimiento. Por último, se realiza un estudio económico financiero.

En planes de negocio más elaborados o de mayor importancia, el aspecto medio ambiental es separado del estudio técnico, para formar un capítulo independiente, considerando su implicancias tanto legales como técnicos.

Culminada la presentación de los resultados obtenidos, en los estudios encarados, se deben presentar las conclusiones generales en un cuasi capítulo. En las conclusiones, se realizan algunas conjeturas con respecto a las conclusiones; por lo que necesariamente, tendrá un tinte subjetivo, ya que es un sujeto el que las concluye.

A continuación, se describe el proceso según la estructura seleccionada en el punto anterior.

1.3.1 Resumen Ejecutivo

Todo plan de negocio, en sus partes fundamentales, se da inicio con el resumen ejecutivo, si bien es lo último en ser elaborado –aun después de las conclusiones–, El resumen ejecutivo, tiene por objetivo demostrar, en dos o tres páginas, la esencia del negocio y su atractivo; de manera a motivar, a quien lo lea, a profundizar en el plan de negocios.

1.3.2 Estudio de mercado

En este apartado, se presentan los resultados del estudio del entorno que rodea al negocio. Por lo general, se hace hincapié en el entorno más cercano, estableciendo: la demanda, la oferta y las fuerzas que gobiernan el mercado.

Cuando el estudio se realiza para un emprendimiento nuevo, no se estudia en profundidad los distintos aspectos del mercado. El estudio, tiene por fin establecer el mercado potencial para el producto y la oportunidad de negocio. La oportunidad de negocio, es –básicamente– el resultado de la diferencia entre el mercado potencial y el mercado atendido.

Estudio de la demanda

En el estudio de la demanda, se aplican varias técnicas de investigación, con el fin obtener la información deseada. Se puede recurrir a fuentes secundarias o primarias. Entre las fuentes primarias se puede optar por las encuestas, entrevistas, entrevistas en profundidad a expertos, pruebas sensoriales y otros.

En las investigaciones, siempre se establece –enunciados o no– alguna hipótesis de trabajo, que oriente las acciones. Una hipótesis de trabajo puede ser: No existen empresas procesadoras del producto a comercializar en el Paraguay. Si no existen empresas productoras del producto, que se dese comercializar, será necesario saber qué empresa, en otros países, lo produce, a fin de adquirirlo y finalmente realizar la comercialización.

Una hipótesis puede ser demostrada o descartada. Las investigaciones, para proyectos nuevos, por lo general –o casi siempre– son exploratorias, puesto que su fin es de revelar y no inferir parámetros de la población.

Un ejemplo: Existen dos empresas que producen el producto (revela que existen dos empresas. Otra: Con un 95% de confianza entre el 20% y 25% de las empresas produce el producto (infiere los valores de la población). Para este último, se requiere aplicar reglas estadísticas (estadística inferencial) que en muchos de los casos requiere una muestra en términos de posibilidades financieras grande, si la población supera los 100.000 habitantes una muestra de 400 encuestados (con valides interna y externa) servirá para inferir los parámetros de la población con un 95% de confianza.

Mercado potencial

El Mercado Potencial, es el conjunto de clientes que manifiesta un grado suficiente de interés en una determinada oferta del mercado. El interés del consumidor, no basta para definir un mercado. Los clientes potenciales deben tener ingresos suficientes para poder adquirir el producto. El tamaño de un mercado, es una función tanto del interés como de los ingresos.

Estudio de la oferta

Estudio de la oferta, tiene por fin determinar si existen empresa oferentes del mismo o similar producto, al del emprendimiento. Ente otras cosas se trata de establecer el número de ellos y los recursos con los que cuenta. Se puede recurrir a fuentes secundarias y primarias de información. Como en el caso de la demanda, también en este caso se puede recurrir, inicialmente a la opinión de expertos, encuestas estructuradas y otros.

Análisis FODA

El análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) es una de las formas más adecuadas de realizar el estudio del ambiente externo e interno de una organización o de un emprendimiento (Fred R., 2008). Cabe indicar que cuando se trata de un emprendimiento nuevo, es decir no existe una empresa previa, no es posible establecer adecuadamente las posibles fortalezas y debilidades

Análisis de las Fuerzas de Mercado

La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas. La acción conjunta de las mismas determina la rentabilidad potencial del sector. El propulsor de esta idea fue Porter, por lo que en algunos casos se denomina al análisis la Cruz de Porter.

Al aplicar este método se estudia: Riesgo de rivalidad intensa en el segmento; Riesgo de nuevo entrante; Riesgo de productos sustitos; Riesgo de crecimiento de poder de negociación del comprador; Riesgo de crecimiento del poder de negociación de los proveedores

Estrategias

A partir del análisis FODA y el análisis de las fuerzas de mercado, se estructuran las estrategias a aplicar, a fin de acometer al mercado con éxito. Es posible plantear, de la misma forma que fue planteado en análisis del FODA, la estrategia en cuatro cuadrantes indicando que acciones tomar para: aprovechar las oportunidades; evitar las amenazas; aplicar las fortalezas; mitigar las debilidades.

1.3.3 Estudio técnico de las operaciones del negocio

El estudio técnico o de operaciones tiene por fin establecer las posibilidades reales de acometer el mercado según la estrategia seleccionada.

Según la participación de mercado deseada debe ser indagada a los expertos si es posible establecer la infraestructura necesaria para respaldar las ventas deseadas. De este estudio, pueden surgir discrepancias en cuanto al nivel de producción, mayor o menor capacidad de las maquinas. Por ende, luego de estudiar el aspecto técnico de la producción, debe ajustarse la estrategia seleccionada.

En este punto se analiza:

Maquinarias y Equipos

Descripción de la Operación

Ubicación Geográfica del Negocio

Flexibilidad del proceso productivo

El entorno legal

1.3.4 Organización y dirección

Como tercer punto o capítulo se analizan algunos aspectos organizacionales principalmente derivados de la necesidad de Recursos Humanos calificados.

Los aspectos que se deben considerarse, como básicos, para la incorporación del talento humano, en un emprendimiento son la experiencia en la industria y si fuera posible como emprendedor, en el caso de los directivos; así como ciertas características personales tanto para los ejecutivos como para el equipo de trabajo.

En este punto también pueden ser presentados los argumentos por los que se ha seleccionado un tipo de sociedad legal o estructura organizativa. Se hace mención de la forma en que será respaldada la estructura de financiamiento.

1.3.5 Presupuestos de inversiones costos y beneficios

Como parte del estudio económico financiero se presentan los presupuestos de inversiones, costos y beneficios a fin de establecer la Inversión Requerida y la forma en que se estructuran los costos y como se obtendrán los beneficios

1.3.6 Viabilidad económica financiera

Por último es presentada la viabilidad financiera del emprendimiento, para lo cual es principal insumo lo constituye el de Flujo de Fondos o Caja.

Luego de establecido el flujo de fondos del proyecto, se aplica la técnica del Valor Actual Neto, el cual consiste en la actualización del flujo terminal del proyecto. Otro indicador que respalda los resultados del VAN es la Tasa Interna de Retorno (TIR) que representa la rentabilidad que puede ser esperada del emprendimiento.

1.3.7 Análisis de riesgo

Como cada negocio tiene riesgos inherentes, estos pueden ser analizados a través de la aplicación de variaciones al escenario planteado para la elaboración del plan de negocio de los presupuesto. El escenario básico, aunque no siempre visible, surge de la tendencia observada en el análisis de todos los puntos anteriores los cuales finalmente concluyeron en un flujo de fondos con el cual se estableció la viabilidad del emprendimiento. La idea entonces consiste en modificar los valores que le dieron origen al flujo de fondos o Caja.

1.3.8 Revisión Bibliográfica Documental

La presentación de la bibliografía, se realiza más bien para ambientes académicos ya que en su mayoría su contenido es metodológico los documentos de mayor interés son presentados como anexos.

1.3.9 Anexos

Los anexos tienen por objetivo complementar la información contenida en la parte principal del informe del plan de negocio, por lo que serán distintos según el negocio de que se trate.

UNIDAD II

2 El Plan de operaciones

2.1 Ubicación: fundamentos.

Significa conjugar una serie de criterios, como ubicación de los clientes, flexibilidad del proceso productivo, el entorno y el costo. Distintas ubicaciones conllevan a distintos precios.

Ubicación de los Clientes: La idea es que el negocio se ubique lo más cerca posible del lugar dónde se encuentren los clientes a quienes se espera llegar, ya que serán menores los costos de transporte, se podrá llegar con mayor facilidad a ofrecer productos, se podrá estar en mayor contacto con los clientes, lo que facilitará el mayor conocimiento de ellos.

Flexibilidad en el proceso productivo: Es importante analizar cuán separable es el proceso productivo, en términos de ver si cada una de las partes que lo componen pueden operar en distintos lugares, o si para su normal funcionamiento se requiere la operación en un mismo recinto.

La comunidad y el entorno legal: Determinar si el tipo de negocio por realizar tiene o no alguna restricción legal para su ubicación, especialmente en cuanto al proceso productivo que posee. Es el caso de algunos negocios que deben necesariamente operar en lugares alejados de centros urbanos por generar ruidos contaminantes del medio ambiente que causan molestias a la población.

2.2 Infraestructura requerida.

Todo negocio requiere de una infraestructura, por mínima que ésta sea. Es decir, necesita un espacio físico para producir y mantener las oficinas. Necesita además, de equipamiento: maquinarias para el proceso productivo, computadores, muebles, etc.

Esta infraestructura es importante no solo por el papel fundamental que ella tiene en la operación del negocio, sino también por su impacto financiero. A menudo el valor de las partidas que conforman la infraestructura representa un alto porcentaje de la inversión inicial requerida para iniciar el negocio. Así, una estimación errónea de la cantidad y/o calidad de la infraestructura, puede significar importantes pérdidas de dinero en el inicio del negocio.

El análisis de la infraestructura debe centrarse en estimar la calidad y tamaño de las instalaciones necesarias así como la ubicación geográfica que ellas deben tener.

Calidad de la infraestructura:

Significa determinar qué tipo de equipamiento se requiere y qué condiciones debe tener el espacio físico por contratar, para operar normalmente.

Un primer paso necesario es informarse sobre las alternativas de maquinarias que se ofrecen en el mercado nacional e internacional para satisfacer los requerimientos del producto o servicio que queremos ofrecer, que a su vez, determinaran las características básicas de las instalaciones y del espacio físico.

Para determinar la calidad, tanto de los equipos como de las instalaciones, la competencia constituye una buena fuente de información. Observar dónde operan los competidores y con qué equipos cuentan, será de gran ayuda en la determinación de la calidad de la infraestructura. No se trata de imitar a los competidores sino de conocer los problemas y las ventajas de ellos de forma de mejorarlos en la infraestructura propia.

Tamaño de la infraestructura:

Significa estimar la cantidad de maquinarias y equipamiento para operar y los metros cuadrados de espacio físico necesarios. La base para estimar ambos está en el volumen de ventas que se proyecta vender en el primer año y las estimaciones de crecimiento de los años siguientes.

Este volumen de ventas determina la cantidad necesaria por producir en cada período de tiempo. Conociendo la eficiencia de los equipos que se desea adquirir se determina la cantidad de los equipos necesarios. Una vez determinado el equipamiento, se define el espacio físico necesario para la operación del negocio, considerando equipos, personas y material de apoyo requerido.

2.3 Construcciones.

Para la determinación de las edificaciones requeridas, el emprendedor o intraemprendedor debe identificar las necesidades del futuro emprendimiento. Con los datos recabados, se deberá ser capaz de elaborar un Balance de Obras Físicas. Este balance, indica las necesidades edilicias con un cierto grado de confianza, considerando en las etapas insipientes de la idea de negocio, no se tiene un proyecto de construcción elaborado por un arquitecto o ingeniero civil. El fin es identificar los metros cuadrados a construir, si será necesario que el edificio tenga dos plantas, si será necesario que el mismo tenga varios pisos, etc.

Para la cuantificación del valor de los mismo se puede exponer en el Balance de Obras Físicas la lista de todos los requerimientos con los metros cuadrados necesarios para cada una, que multiplicada por el predio unitario de cada metro cuadrado de construcción se obtendría con cierta precisión el monto a invertir.

La información acerca del costo de construcción de cada metro cuadrado, suele estar disponible en revistas especializadas, eventualmente puede obtenerse de encuesta realizadas a los especialistas en el área. A continuación un ejemplo de un Balance de Obras Físicas.

Tabla 1. **Balance y costo estimado de obras civiles – Pasta de Mandioca**

N°	Descripción	m ²	Precio Unitario	Total
1	Oficinas	84	1.824.055	153.220.620
2	Galpones	360	700.000	252.000.000
3	Edificio de Fabrica	360	1.824.055	656.659.800
4	Vestuario	24	1.000.000	24.000.000
5	Deposito	30	700.000	21.000.000
Total Primer Año				1.106.880.420

El costo de cada uno de los componentes de la edificación puede ser determinado considerando este sencillo método de cálculo basado en el costo por metro cuadrado. El cuadro puede ser elaborado con la ayuda de un ingeniero civil, el cual puede indicar el costo de cada metro cuadrado de construcción. A nivel regional, el costo de cada metro cuadrado, de construcción de primera, es a un sueldo mínimo (Esquivel, 2013), es decir aproximadamente Gs. 1.824.055 en el 2016. Sin embargo, no necesariamente se realizaran construcciones de primera, por lo que algunos componentes tienen un costo distinto.

2.4 Distribución de espacios.

Considerando las limitaciones de espacio, es adecuado elaborar por lo menos un boceto de la distribución del espacio a fin de identificar posibles dificultades y dar soluciones antes de la puesta en marcha de un emprendimiento. Así es posible detectar necesidad de mayor espacio o modificación de edificaciones ya existentes.

Gráfico 1. **Distribución del espacio para la producción y comercialización de Pizzas.**



2.5 Maquinarias y equipamientos.

Para la determinación de las Maquinarias y del Equipamiento necesario, el emprendedor o intraemprendedor debe identificar las necesidades del futuro emprendimiento. Con los datos recabados, se deberá ser capaz de elaborar un Balance Máquinas y Equipos. La elaboración de este balance debe contar con la ayuda de un técnico especializado en la producción del bien a fin de que sean identificadas posibles fallas, como los cuellos de botella por una falta de balance entre la capacidad productiva entre los equipos.

Para la cuantificación del valor de los mismo, se requiere solicitar presupuestos o estimaciones a los expertos, cuando se trata de maquinarias es difícil contar con estándares, pues las diferentes opciones tecnológicas pueden variar significativamente en costo. En el caso de equipos pequeños se puede hacer uso de las ofertas presentadas en portales como www.hendyla.com o clasipar.paraguay.com. A continuación un ejemplo de un Balance de Maquinarias y del Equipamiento:

Tabla 2. **Balance y costo estimado de Máquinas y Equipos – Pasta de Mandioca**

Ítems	Descripción	Cantidad	Prec. Unitario	Total
1	Tolva de alimentación	1	116.000.000	116.000.000
2	Molino-Tamiz Cilíndrico de Aspas	1	200.000.000	200.000.000
3	Cribas intercambiables	3	1.900.000	5.700.000
4	Ciclones	2	30.000.000	60.000.000
5	Transportadora	1	70.000.000	70.000.000
6	Lavadora	1	100.000.000	100.000.000
7	Cocedora	1	100.000.000	100.000.000
8	Empacadora	1	100.000.000	100.000.000
9	Cámara Frigorífica	1	100.000.000	100.000.000
	Montaje, Puesta en Marcha	1	5.000.000	5.000.000
Total Máquinas y Equipos				856.700.000

2.6 Herramientas.

Las herramientas no suelen significar un aspecto muy relevante en cuanto a costo, sin embargo en el aspecto técnico son de suma importancia contar con las mismas, para la adecuada utilización de las maquinarias y equipos. Su presupuestación es más sencilla, por lo que se suelen incorporar en el cuadro de máquinas y equipos para su cuantificación.

2.7 Capacidad operativa.

Para la determinación de la capacidad operativa, debe establecerse la capacidad de los equipos necesarios para la elaboración del producto, así como los demás aspectos que apoyan a la producción, como las edificaciones, la capacidad del personal y restricciones legales.

En este sentido, la determinación de estas capacidades deberá quedar a cargo de los técnicos de cada área. Por ejemplo, en cuanto a las edificaciones a un arquitecto o ingeniero civil; en cuanto a las maquinarias un ingeniero electromecánico, etc.

2.8 Capacidad instalada.

Como se señaló, en el punto anterior, no es posible llegar a la capacidad plena de producción (Capacidad Instalada) por diversos motivos, los cuales se dan en cualquier emprendimiento. Sin embargo es posible establecer la capacidad instalada a partir de los datos obtenidos en las especificaciones técnicas de las maquinarias. Con la ayuda del técnico especializado en el área se podrá establecer un balance de capacidades necesarias para las maquinarias y equipos.

2.9 Capacidad a utilizar.

Otro aspecto a considerar es que la producción no resulta de la capacidad plena de las maquinarias. Una medida de prudencia es establecer una capacidad productiva alcanzable, a partir de este se establece porcentajes para cada periodo de producción. Por ejemplo, se establece que la capacidad máxima se logra al tercer año de operaciones y para el primera año se establece que es posible llegara al 50% y el segundo al 75%. Estas restricciones por año la capacidad de producción no se deben a las limitaciones de las maquinarias sino a las limitaciones en la penetración de mercado y en el efecto experiencia dentro de la empresa.

2.10 Insumos.

Por lo general los insumos tienen un menor peso que las Materias Primas por constituirse en productos que no se requieren en la cuantía de estas. Se debe presentar el posible consumo de insumos, para el emprendimiento de las características deseadas. No es necesario un estudio exhaustivo de ellas, pero si es necesaria la determinación de su existencia y disponibilidad.

2.11 Materias primas.

Se debe presentar el posible consumo de materia prima e insumos, para el emprendimiento de las características deseadas. No es necesario un estudio exhaustivo de todas las materias primas pero si un análisis mayor de principal materia prima. Por ejemplo, en la producción de huevos frescos es el balanceado. En la producción de pasta de mandioca, la mandioca.

Tabla 3. Balance de Materias Prima – Pasta de Mandioca

Nº	Materia prima e Insumos Año 3	Unidad de medida	DIA	MES	AÑO
			8 Horas	26 DIAS	12 Meses
1	Mandioca	Kilogramo	2.226	57.870	694.444
2	Agua	M3	82	2.141	25.694
3	Electricidad	KWH	1.000	26.000	312.000
4	Polietileno	Unidades	8.903	231.481	2.777.778
5	Embalaje	Unidades	445	11.574	138.889
6	Condimentos	Kilogramo	22	579	6.944

2.12 Proceso: de operaciones, del producto y del servicio.

La operación del negocio involucra todo el proceso, desde la compra de insumos o materias primas, hasta la entrega de productos o servicios finales a los clientes. Exige un gran conocimiento de los mismos, ya que es aquí donde se definen los costos, calidades y eficiencias al interior de la empresa. Es imprescindible transformar el concepto de negocio en un esquema que refleje la operación del mismo, ya que sólo así se podrá analizar su factibilidad y los requerimientos de su puesta en marcha. Una herramienta de gran utilidad para este propósito es el Flujograma lógico, que muestra cada una de las actividades involucradas en un proceso operativo, la secuencia de estas actividades y las relaciones existentes entre ellas.

Gráfico 2. **Ejemplo de Fluxograma Básico**



Por otra parte en cuanto a la forma de producir, básicamente, se dispone de dos grandes alternativas de producción:

2.12.1 Producción en lote o masa

Un proceso productivo en lote se caracteriza por la fabricación de productos o entrega de servicios en grandes volúmenes estandarizados, en los cuales no se modifica el producto o servicio a la medida de cada cliente salvo que se trate de grandes volúmenes.

Lo fundamental en este tipo de producción es la estandarización y homogeneidad del producto fabricado o del servicio ofrecido. Se espera que el cliente compre el producto o servicio sin exigir elementos personales o particulares. Generalmente la producción en lote considera la fabricación simultánea de una importante cantidad de producto, la que va siendo fabricada por etapas.

Ventajas:

Menor costo unitario respecto de un proceso realizado a pedido.

El costo de adecuación de maquinarias es menor por unidad producida.

El costo de materias primas por unidad de producto a menudo es más bajo.

En general, todos los elementos del costo de producción tienen un menor valor al ser estandarizados y adquiridos en grandes volúmenes.

Desventajas:

Puede llevar a aumentar los costos por concepto de almacenamiento y por utilización de horas extras, debidos a una subestimación del volumen de producción.

Altos costos financieros por acumulación de inventarios

Por ello, se requiere de controles y de una eficiente coordinación para evitar estos costos, es decir, producir en la medida y en el momento oportuno.

2.12.2 Producción a pedido

La producción a pedido se caracteriza por responder pedidos específicos de clientes, se produce o se ofrece el servicio una vez que la venta ya se realizó. El elemento diferenciador en este tipo de producción es el requerimiento de producción por parte de los clientes, antes que se haya efectuado la fabricación misma. Para producir, sólo se requiere tener aprobada la venta, incluyendo el precio de la transacción. Ej.: las imprentas.

Los procesos a pedido suelen no ser estandarizados, por cuanto la producción se realiza basada en los requerimientos definidos previamente por cada cliente.

Ventajas:

Evita la sobreproducción.

Evita los costos de almacenamiento y bodegaje, ya que todo lo que produce sale rápidamente del negocio.

Existe un riesgo de producción bastante menor al estar la venta realizada antes que la producción se efectúe.

Desventajas:

Puede tener un alto costo de programación de la producción en forma continua en el tiempo.

Los productos tienden a tener un precio mayor que aquellos fabricados en lote.

UNIDAD III

3 El plan de marketing

3.1 Misión y visión del negocio.

3.1.1 Visión

Definida por Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000) como “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”.

La Visión denominado como el SUEÑO de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante.

Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

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?

3.1.2 Misión

Considerado por Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2004) como “un importante elemento de la planificación estratégica”

La Misión Describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

Preguntas frecuentes para elaborar la Misión:

¿Quiénes somos?

¿Qué buscamos?

¿Qué hacemos?

¿Dónde lo hacemos?

¿Por qué lo hacemos?

¿Para quién trabajamos?

3.2 Análisis interno y externo o análisis FODA.

El análisis FODA, es una técnica ideada por Kenneth Andrews y Roland Christensen y se utiliza para comprender la situación actual de una empresa, organización, producto o servicio específico, desempeño profesional o académico, tomar una mejor posición ante una negociación, estudiar la forma en que estamos realizando una venta y en muchas otras situaciones. El objetivo de esta herramienta es ayudarlo a diagnosticar para, en función de ello, poder decidir.

FODA viene de las cuatro primeras letras de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y cuyo nombre en inglés es SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats). Es el análisis de variables controlables, las debilidades y fortalezas son internas de la organización o de las personas y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad, y de variables no controlables, las oportunidades y amenazas las presenta el contexto, el ambiente o la situación y la mayor acción que podemos tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar a nuestra conveniencia.

Para llevar a cabo un análisis FODA intente encontrar respuestas a los siguientes interrogantes. Donde sea apropiado utilice preguntas similares:

Fortalezas:

- ¿Cuáles son sus ventajas con respecto a otros?
- ¿Qué cosas hace bien?
- ¿Qué es lo que otras personas ven como sus fortalezas?

Considere este desde su propio punto de vista y desde el de las personas con las que tenga trato, por ejemplos sus clientes. No sea modesto, sea realista. Si tiene alguna dificultad con esto, pruebe haciendo una lista de sus características. Alguna de estas serán afortunadamente sus Fortalezas.

Debilidades:

- ¿Qué debería mejorar?
- ¿Qué es lo que considera que hace mal?
- ¿Qué cosas debería evitar?

Nuevamente, considere esto desde los dos puntos de vista, interna y externamente, ¿otras personas perciben debilidades que usted no ve?, ¿están sus competidores haciendo alguna cosa mejor que usted?. Es lo mejor ser realista en este momento y enfrentar cualquier verdad, aunque sea desagradable, tan pronto como sea posible.

Oportunidades:

- ¿Dónde están las mejores oportunidades que podría encontrar?
- ¿Cuáles son las tendencias interesantes de las que usted está conciente?

Las oportunidades más útiles pueden venir de cosas como:

- Cambios en tecnología y mercados tanto en pequeña como a gran escala.
- Cambios en políticas de gobierno relativas a su actividad.

- Cambios en patrones sociales, perfiles de la población, cambios en el estilo de vida, etc.
- Acontecimientos locales.

Amenazas:

- ¿Qué obstáculos debe afrontar?
- ¿Qué está haciendo su competencia?
- ¿Están cambiando las especificaciones requeridas para desarrollar su trabajo, producto o servicio?
- ¿Está cambiando la tecnología amenazando su posición?
- ¿Tiene deudas o problemas con el flujo de fondos?

Haciendo éste análisis a menudo se verá iluminado, tanto en términos de puntualizar qué cosas deben ser hechas, como en términos de poner los problemas en perspectiva.

También es recomendable aplicar el análisis FODA en sus competidores, esto puede producir interesantes descubrimientos.

Ejemplo:

Comenzar con una pequeña empresa consultora podría llevarnos a realizar el siguiente análisis FODA:

Fortalezas:

- Estamos capacitados para proveer respuestas muy rápidamente como si no existiera burocracia o no necesitaríamos de la aprobación de ninguna autoridad de nivel superior, etc.
- Podemos dar una atención al cliente realmente buena, de acuerdo a la pequeña cantidad de trabajo que tenemos podemos inferir que contamos con tiempo suficiente para dedicarnos a los clientes.
- Nuestra consultora asociada tiene buena reputación en el mercado.
- Podemos cambiar de dirección rápidamente si encontramos que nuestras acciones de marketing no están funcionando.
- Tenemos bajos costos operativos por lo que le podemos dar mayor valor a los clientes.

Debilidades:

- Nuestra empresa no tiene presencia ni reputación en el mercado.
- Tenemos un equipo pequeño de gente con habilidades poco desarrolladas en muchas áreas.
- Somos vulnerables a que nuestra gente de vital importancia no se encuentre a gusto, se vaya, etc.
- Nuestro flujo de fondos está recién en sus primeras instancias.

Oportunidades:

- Nuestro sector de negocios está en expansión, con muchas oportunidades futuras de éxito.

- Nuestro gobierno quiere estimular a las empresas locales trabajando con ellas en lo que sea posible.
- Nuestra competencia es lenta para adoptar nuevas tecnologías.

Amenazas:

- ¿Los desarrollos futuros en tecnología cambian el mercado más allá de nuestra habilidad para adaptarnos?
- Un pequeño cambio en el enfoque de nuestro mayor competidor puede destruir cualquier posición conseguida en el mercado.

La consultora debe, por lo tanto, especializarse en responder rápidamente y en servicios de buen valor para las empresas locales. Las acciones de marketing deberían ser apuntadas hacia una buena selección de publicaciones locales, para dar la mayor presencia posible en el mercado con el presupuesto de publicidad con el que contamos. La consultora debería mantenerse actualizada con los cambios en tecnología cuando sea posible.

El análisis FODA, es una guía para el análisis de las fortalezas y debilidades, y de las oportunidades y amenazas que deben ser enfrentadas. Debe ayudarnos a enfocar y apoyarnos aún más en nuestras fortalezas, minimizar las debilidades, y tomar las mayores ventajas posibles de las oportunidades posibles.

3.3 Análisis del atractivo del sector.

Un segmento podría tener un tamaño y un crecimiento deseable y no ser atractivo desde el punto de vista de su rentabilidad potencial. La compañía tiene que evaluar la repercusión sobre la rentabilidad a largo plazo de cinco grupos: *competencia industrial, participantes potenciales, sustitutos, compradores y proveedores* (Análisis de Porter, las 5 fuerzas)

3.4 Las fuerzas competitivas de Michael Porter.

Los cinco riesgos que plantean (Análisis Porter, las 5 fuerzas), son los siguientes:

Riesgo de la rivalidad intensa: Un segmento no es atractivo si ya contiene competidores numerosos, fuertes o agresivos.

Riesgos de nuevos participantes: Un segmento no es atractivo si puede atraer a nuevos competidores que llegarán con nueva capacidad, recursos sustanciales e impulso para el aumento de la participación en el mercado. El segmento más atractivo es aquel cuyas barreras contra la entrada son altas y las barreras contra la salida son escasas.

Riesgos de productos sustitutos: Un segmento no es atractivo si existen sustitutos reales o potenciales del producto. Los sustitutos limitan los precios y utilidades potenciales que se pueden obtener en un segmento.

Riesgo en que se incremente el poder de negociación del comprador: Un segmento no es atractivo si los compradores poseen un fuerte o creciente poder de negociación. Los compradores tratarán de hacer que los precios bajen, demandarán mejor calidad o servicios y pondrán a los competidores unos en contra de otros; todo esto a expensas de la rentabilidad del vendedor.

Riesgo de crecimiento del poder de negociación de los proveedores: Un segmento no es atractivo si los proveedores de la empresa pueden elevar sus precios o reducir las cantidades de los pedidos. La mejor defensa es estructurar buenas relaciones con los proveedores y contar con múltiples fuentes de abastecimiento.

Gráfico 3. Cruz de Porter



Objetivos y recursos de la empresa: Si un segmento muestra un tamaño y crecimiento positivo y es atractivo estructuralmente, la empresa debe tomar en cuenta sus propios objetivos y recursos en relación con dicho segmento. Algunos segmentos atractivos podrían desecharse porque no concuerdan con los objetivos a largo plazo de la empresa, ésta debe considerar si posee las habilidades y recursos que se requieren para tener éxito en dicho segmento.

3.5 Ventajas competitivas.

Una ventaja competitiva se define como una diferencia, concreta y positiva, reflejada a través de acciones específicas, que desarrolla una empresa en relación a su competencia.

Es esencial que el emprendedor o intraemprendedor desarrolle estas ventajas competitivas, al inicio del negocio. Para ello debe conocer a su cliente y a su competencia. Conociendo al cliente, conocerá qué busca en su relación y qué valoriza en el producto. Conociendo a la competencia, conocerá si ella está satisfaciendo las necesidades del cliente.

3.6 Habilidades distintivas

Se trata de crear algo que sea percibido como único y distinto por los clientes. El objetivo, de esta estrategia, es lograr clientes leales hacia el producto o servicio, a través de la entrega de elementos específicos, valorados y únicos. Así el emprendedor o intraemprendedor se protege frente a los competidores existentes y frente a los competidores potenciales.

Generalmente, la diferenciación va relacionada con la exclusividad, el producto tiene normalmente un precio más alto. Además, las actividades que generan diferenciación son inherentemente costosas, sea en recursos financieros o en tiempo. Entre ellas, se encuentran la investigación y desarrollo o un diseño novedoso del producto.

A través de estas estrategias las empresas pueden crear posiciones defendibles en el largo plazo, que le permiten sobresalir de entre sus competidores.

No obstante, es posible establecer habilidades distintivas con un precio de venta más bajo, para la cual es necesaria la especialización de productos, aplicando una estrategia de liderazgo en costo.

En ciertas circunstancias estas habilidades distintivas no surgen de esfuerzos del emprendimiento, sino de características inherentes a la empresa, como la mayor cercanía a los clientes o la materia prima entre otros.

3.7 Estrategia empresarial

Se pueden identificar dos estrategias o líneas de acción a través de las cuales un emprendedor o intraemprendedor puede desarrollar ventajas competitivas, ellas son:

3.7.1 Liderazgo de costos

Un emprendedor o intraemprendedor que opte por la obtención de ventajas competitivas a través del liderazgo en costo, se centra en el control y en la reducción del costo de los productos y servicios producidos, basados en la experiencia, en el establecimiento de rígidos controles de costos, y en evitar servicios como la publicidad, la venta por medio de fuerza de ventas, y en general todos aquellos elementos que lleven al encarecimiento del producto, esta estrategia se centra en tener un producto de bajo costo, de manera que pueda traducirse en un producto de bajo precio.

Ser líderes en costos, conlleva generalmente instalaciones y procesos productivos capaces de generar grandes volúmenes en forma eficiente.

3.7.2 Diferenciación

Se trata de crear algo que sea percibido como único y distinto por los clientes. El objetivo de esta estrategia es lograr clientes leales hacia el producto o servicio, a través de la entrega de elementos específicos, valorados y únicos. Así el emprendedor o intraemprendedor se protege frente a los competidores existentes y frente a los competidores potenciales.

Generalmente, la diferenciación va relacionada con la exclusividad, el producto tiene normalmente un precio más alto.

Además, las actividades que generan diferenciación son inherentemente costosas, sea en recursos financieros o en tiempo. Entre ellas, se encuentran la investigación y desarrollo o un diseño novedoso del producto.

A través de estas estrategias las empresas pueden crear posiciones defendibles en el largo plazo, que le permiten sobresalir de entre sus competidores.

3.8 Objetivos y acciones

Para empezar, debe realizarse una distinción entre meta y objetivo. Una meta es un pequeño objetivo que lleva a conseguir el objetivo como tal. La meta se puede entender como la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos. Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo.

De la anterior definición de la expresión meta, podemos concluir que el objetivo es la sumatoria de todas las metas. Es el resultado final de una serie de metas y procesos. El objetivo es la cristalización de un plan de acción o de trabajo el cual está conformado por metas. Un objetivo es por ejemplo construir un ordenador o computador. Para eso es preciso construir una serie de partes como por ejemplo el disco duro, el procesador, la memoria Ram, y la meta será construir cada una de esas partes. Una meta, es pues lo que

conduce a lograr el objetivo, y en consecuencia, el objetivo es el resultado de haber alcanzado cada una de las metas necesarias o planteadas para lograr el objetivo propuesto.

Al elaborar los objetivos se debe procurar que sean teóricamente alcanzables y medibles. Un objetivo es alcanzable cuando se cumple dentro del tiempo establecido y con los recursos solicitados. Un objetivo medible es aquel cuyos resultados son visibles.

Acción, según lo definió el filósofo Max Weber, Puede Ser denominada Así: Toda conducta humana cuyo motor sea subjetivamente significativo y que tenga como efecto cambios valiosos en el medio en que actúa. La acción por tanto es la realización de un hecho voluntario tendiente a lograr un cambio, lograr un una meta, un objetivo, una misión.

Luego deberíamos decir que la estrategia es un conjunto de acciones coherentes, tendientes a logro de las metas primero y luego a los objetivos. Esta secuencia es la que asegura que la empresa o emprendimiento este realizando la Misión y encaminándose a al logro de la Visión, la cual una vez alcanzada debe ser redefinida.

3.9 Mezcla comercial

Se denomina mezcla de mercadotecnia (llamado también marketing mix, mezcla comercial, mix comercial, etc.) a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de la mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la compañía. Son las estrategias de marketing, o esfuerzo de mercadotecnia y deben incluirse en el plan de marketing (plan operativo). La empresa usa esta estrategia cuando busca acaparar mayor clientela.

La mezcla de mercadotecnia (en inglés: Marketing Mix) forma parte de un nivel táctico de la mercadotecnia, en el cual, las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto satisfactor de necesidades y/o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento más oportuno.

Por ello, es indispensable que los mercadólogos conozcan qué es la mezcla de mercadotecnia y cuáles son las herramientas o variables (más conocidas como las 4 P`s) que la conforman.

3.10 Las 4 P

El marketing mix es uno de los elementos clásicos del marketing, es un término creado por McCarthy en 1960, el cual se utiliza para englobar a sus cuatro componentes básicos: **producto, precio, distribución y comunicación**. Estas cuatro variables también son conocidas como las **4Ps** por su acepción anglosajona (product, price, place y promotion). Las 4Ps del marketing (el marketing mix de la empresa) pueden considerarse como las variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales. Para ello es totalmente necesario que las cuatro variables del marketing mix se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí.

Gráfico 4. Variables del Marketing MIX: las 4Ps



A continuación las variables del marketing mix: las 4Ps.

3.10.1 Producto

El producto es la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. Por tanto el producto debe centrarse en resolver dichas necesidades y no en sus características tal y como se hacía años atrás. Dentro del producto encontramos aspectos tan importantes a trabajar como la imagen, la marca, el packaging o los servicios posventa. El director de marketing también debe tomar decisiones acerca de la cartera de productos, de su estrategia de diferenciación de productos, del ciclo de vida o incluso de lanzamiento de nuevos productos.

3.10.2 Precio

El precio es la variable del marketing mix por la cual entran los ingresos de una empresa. Antes de fijar los precios de nuestros productos debemos estudiar ciertos aspectos como el consumidor, mercado, costes, competencia, etc. En última instancia es el consumidor quien dictaminará si hemos fijado correctamente el precio, puesto que comparará el valor recibido del producto adquirido, frente al precio que ha desembolsado por él.

Establecer correctamente nuestra estrategia de precios no es tarea fácil y tal y como se ha comentado anteriormente, todas las variables, incluido el precio tienen que trabajar conjuntamente y con total coherencia. La variable del precio nos ayuda a posicionar nuestro producto, es por ello que si comercializamos un producto de calidad, fijar un precio alto nos ayudará a reforzar su imagen.

3.10.3 Distribución

En términos generales, la distribución consiste en un conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto acabado hasta los diferentes puntos de venta. La distribución juega un papel clave en la gestión comercial de cualquier compañía. Es necesario trabajar continuamente para lograr poner el producto en manos del consumidor en el tiempo y lugar adecuado. No hay una única forma de distribuir los productos, sino que dependerá de las características del mercado, del mismo producto, de los consumidores, y de los recursos disponibles. Dentro del marketing mix, la estrategia de distribución trabaja aspectos como el almacenamiento, gestión de inventarios, transporte, localización de puntos de venta, procesos de pedidos, etc.

3.10.4 Comunicación

Gracias a la comunicación las empresas pueden dar a conocer, como sus productos pueden satisfacer las necesidades de su público objetivo. Podemos encontrar diferentes herramientas de comunicación: venta personal, promoción de ventas, publicidad, marketing directo y las relaciones públicas. La forma en que se combinen estas herramientas dependerá de nuestro producto, del mercado, del público objetivo, de nuestra competencia y de la estrategia que hayamos definido.

UNIDAD IV

4 EL PLAN ADMINISTRATIVO

4.1 Organigrama de la estructura organizacional.

El objetivo de diseñar una estructura organizacional, es organizar a las personas que conformarán el negocio, de una manera tal que facilite el logro de los objetivos a largo plazo, es decir, delimitar las funciones de cada uno en forma simple y clara. Así, en todo momento podemos identificar a quién corresponde distintas responsabilidades. Una forma simple de describir la organización de un negocio es a través de un organigrama, que es una representación gráfica de las diferentes relaciones y jerarquías en el negocio y el número de personas que los ocupan. El organigrama se complementa con las descripciones del cargo que describen en forma resumida el objetivo, las funciones, ámbito de acción y dependencias de cada cargo.

4.2 Plan de necesidades de recursos humanos.

A fin de dimensionar el número y el tipo de personas necesarias debemos partir del análisis de la operación del negocio y definir el tipo de estructura organizacional que se adapte a los requerimientos de nuestro negocio.

A continuación un ejemplo de un cuadro de necesidades de Recursos Humanos

Tabla 4 Necesidades de Recursos Humanos

Años	1	2	3 al 5
Concepto	Cantidad		
Directorio			
Ejecutivo presidente	1	1	1
Vicepresidente	1	1	1
Directores	2	2	2
Administrativo/comercial			
Gerente General	1	1	1
Gerente de Fabrica	1	1	1
Contador	1	1	1
Jefe RRHH	1	1	1
Vendedores	2	3	3
Secretaria	2	2	2
Auxiliar de administración	1	2	2
Chofer	2	3	3
Personal de seguridad	1	1	1
Fábrica			
Supervisor	1	1	1
Personal de mantenimiento	1	1	1
Operarios comunes	6	9	12
Depositero	1	1	1
Técnicos			
Tecnólogo de Alimentos	1	1	1
Total Mano de Obra			
TOTAL	26	32	35

Como se puede observar en el cuadro se pretende contar en con aproximadamente 26 personas en el primer año para pasar a 32 en el segundo, 35 en el tercero, a partir del cual se considera que no variaría para los siguientes periodos.

4.3 Perfil de los puestos

La base de todo negocio está en las personas que lo conforman. Por lo tanto, determinar qué tipo de personas se requieren para operar el negocio y en qué número, es un aspecto fundamental al planear un negocio.

4.4 Manual de funciones

Manual de Organización y funciones:

- Establece la organización formal de una empresa. Contiene el organigrama y la descripción de las funciones de los diferentes sectores y/o cargos, así como las relaciones de los mismos.
- Consta de dos partes básicas:
 - a- Una parte general, la organización como un todo, y
 - b- Una específica, referente a cada sector o dependencia

El Manual de Organización y funciones incluye entre otros:

- a- Qué se debe hacer (Tareas y/o procesos)
- b- Con quién o con quienes se debe hacer (coordinación y trabajo de equipo)
- c- Donde se debe hacer (lugar)
- d- Cuando (tiempo) se debe hacer alguna cosa

Ejemplo de la descripción de las funciones designadas a un cargo dentro del Manual de Organización y Funciones

FCE - UNA	Manual de Organización y Funciones	
	Dependencia: Departamento de Contrataciones (DC).	
Denominación del puesto: Jefe de Departamento de Contrataciones.		
Objetivo del puesto: Ejecutar los procedimientos de planeamiento, programación, adjudicación, contratación, ejecución y control de la adquisición de los bienes y/o servicios requeridos para las distintas reparticiones de la FCA/UNA, en base a las directrices emanadas de las autoridades institucionales y ajustados a las disposiciones legales vigentes que rigen la materia.		
Relación Superior: Director/a de Administración y Finanzas.		
Relación Horizontal: Jefes de Departamentos de la FCA.		
Relación Inferior: Secretaria de Departamento, Asesor Jurídico, Encargado de Llamados, Coordinador del Comité de Apertura de Ofertas, Coordinador del Comité de Evaluación, Encargado de Adjudicaciones, Encargado de Ejecución de Contratos y Garantías, Jefe de División Almacenes y Suministros.		
FUNCIONES		FRECUENCIA
Cumplir el Estatuto de la UNA y los Reglamentos, Códigos, Normativas y disposiciones vigentes en la FCA.		Permanente
Orientar, coordinar, dirigir y controlar las actividades realizadas por los funcionarios a su puesto, conforme a las normas y procedimientos legales.		Diaria
Elaborar y remitir a la Dirección el Programa Anual de Contrataciones (PAC) para cada Ejercicio Fiscal, de acuerdo a los requerimientos de las distintas dependencias de la FCA, de acuerdo a los lineamientos de las autoridades de la FCA, la disponibilidad presupuestaria de la institución y las disposiciones legales vigentes, para la aprobación por las instancias pertinentes.		Anual
Registrar en el Sistema de Información de Contrataciones Públicas (SICP) de la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas, el Programa Anual de Contrataciones (PAC) aprobado por el Consejo Directivo de la FCA.		Anual
Participar en la elaboración del Pliego de Bases y Condiciones (PBC) en los casos de Licitación por Concurso de Oferta o Licitación Pública Nacional o Internacional y remitir a la Dirección de Administración y Finanzas, para su aprobación		Según programación
Gestionar ante la Dirección, la emisión del Certificado de Disponibilidad Presupuestaria (CDP).		Según requerimiento
Realizar los llamados a contrataciones de bienes y/o servicios, según programación del PAC y los procedimientos establecidos en la Ley 2051/2003 "De Contrataciones Públicas".		Según programación
Evaluar y rubricar las respuestas a las consultas realizadas por los potenciales oferentes.		Según requerimiento
Aprobar y rubricar las Adendas a la Carta de Invitación o al PBC, en los casos necesarios.		Según requerimiento
Verificar, aprobar y remitir a la Dirección la propuesta de adjudicación de llamados, en base al informe del Comité de Evaluación de Ofertas.		Según programación
Informar a los proveedores participantes del llamado, el resultado de las adjudicaciones.		Según adjudicación
Ejecutar los contratos de bienes o servicios con proveedores adjudicados, conforme a las autorizaciones otorgadas por la Dirección.		Según programación
Verificar el cumplimiento de los contratos firmados entre los proveedores adjudicados y la FCA.		Según programación
Proponer a la Dirección, las Reprogramaciones del PAC y Llamados Ad Referéndum, conforme a las necesidades institucionales.		Según requerimiento
Elaborar y suscribir los informes sobre el PAC, conforme a requerimiento de las autoridades institucionales, otras entidades u organismos de control interno y externo.		Según requerimiento
Verificar y suscribir el informe de movimiento de bienes de la División Almacenes y Suministro para su remisión a la Dirección.		Según requerimiento
Asesorar a las dependencias de la FCA sobre los procesos de contratación de bienes y/o servicios en base a las políticas y normativas vigentes.		Según requerimiento
Gestionar, en los casos necesarios, los presupuestos para la adquisición de bienes y/o servicios a través de Fondo Fijo de la Institución.		Según requerimiento
Mantener reuniones con autoridades Institucionales, de la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas (DNCP) y/o con los proveedores de la FCA, sobre temas relacionados a contrataciones públicas, conforme a necesidades.		Según requerimientos
Recibir el legajo relacionado a la ejecución del contrato, a fin de solicitar el procesamiento del pago.		Según requerimiento

FCE - UNA	Manual de Organización y Funciones	
	Dependencia: Departamento de Contrataciones (DC).	
Denominación del puesto: Jefe de Departamento de Contrataciones.		
Informar al superior inmediato el incumplimiento de contrato por parte de los proveedores y proponer la aplicación de penalidades previstas en las cláusulas contractuales, o la Rescisión de Contrato según sea el caso		Según requerimiento
Planificar las vacaciones anuales de los funcionarios del DC y elevar a consideración de la Dirección.		Según requerimientos
Informar al inmediato superior de las actividades desarrolladas en la dependencia y efectuar consultas en caso de necesidad		Diaria
Garantizar la seguridad y confidencialidad de las informaciones y documentos institucionales.		Permanente
Custodiar los bienes asignados a su dependencia.		Permanente
Cumplir otras funciones asignadas por el Director/a.		Según necesidad

4.5 Manual de procedimientos.

Contiene las normas generales y específicas, así como el conjunto de definiciones operacionales, con indicación de las secuencias de las acciones o pasos a seguir para la realización de determinados trabajos

Establece con claridad y precisión:

- La forma de proceder para lograr determinados objetivos
- Indica el quien debe realizar
- Como realizar cada paso de un proceso para lograr los objetivos deseados
- Donde se deben realizar las acciones
- Cuando se deben realizar las acciones

“Se pone especial énfasis en el COMO se realizan las tareas”

Ejemplo de un procedimiento dentro del Manual de Procedimientos

FCE - UNA	Procedimiento Llamados a Contratación de Bienes y Servicios.	FCA – DPL- MP – 001 Vigencia: 28-11-14 Rev.: 00 Hoja: 29/82
OBJETIVO	Describir el procedimiento de los llamados para las adquisiciones de bienes y servicios en función al presupuesto y las metas establecidas, adecuando los llamados a las prioridades y la programación respectiva, según los procedimientos establecidos en la Ley de Contrataciones Públicas 2051 y decretos reglamentarios.	
INVOLUCRADOS	Responsable del Procedimiento. Técnico del DC Dependencias de la FCA involucradas en el procedimiento: Director de la Dependencia de origen (Director, Director de Carreras y Director de Filiales, Secretaria General, Auditoria Interna Dependencias externas involucradas en el procedimiento: Empresas oferentes y proveedoras Técnicos Especializados del área que corresponda.	
ALCANCE	Se inicia con el Programa Anual de contrataciones, el Plan Financiero Institucional y la planilla de Cronograma de llamados a lanzar mensualmente del departamento de contrataciones y termina cuando se imprime el Reporte del Llamado Publicado en el Portal de Contrataciones Públicas SICP	
DEFINICIONES	Llamado: DAyF: Dirección de Administración y Finanzas DC: Departamento de Contrataciones PAC: Programa Anual de Contrataciones PBC: Pliego de Bases y Condiciones LPN: Licitación Pública Nacional	

FCE - UNA	Procedimiento Llamados a Contratación de Bienes y Servicios.	FCA – DPL- MP – 001 Vigencia: 28-11-14 Rev.: 00 Hoja: 29/82	
	LCO: Licitación por Concurso de Oferta CD: Contratación Directa DP: Departamento de Presupuesto FO: Fiscal de Obras CCAT: Código de Catálogo AJ: Asesora Jurídica en Contrataciones Públicas SICP: SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LAS CONTRATACIONES PUBLICAS DE LA REPÚBLICA DEL PARAGUAY – PORTAL: PAGINA WEB DE LA DIRECCION NACIONAL DE CONTRATACIONES PUBLICAS. TE: Técnicos Especialistas.		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
ACTIVIDAD 1. Elaboración de Especificaciones Técnicas			
TAREAS	RESPONSABLE	REGISTRO EVIDENCIA	TIEMPO PLAZO
Solicita al Director de la DAYF autorización para iniciar el llamado según planificación y el CDP.	Jefe del Departamento de Contrataciones	Nota	in.
Autoriza y solicita al Jefe de DPR el CDP	DAYF	Nota Providenciada	in.
Emite el CDP, rubrica, gestiona la firma DAYF y envía al Jefe del DC	Jefe del Departamento de Presupuesto	CDP con la Nota Providenciada	día
Recibe el CDP con la Nota, y entrega al Encargado de Llamados para dar inicio al llamado.	Jefe del Departamento de Contrataciones	CDP	in.
Recibe el CDP, analiza la pertinencia de convocar a uno o más técnicos especializados para la elaboración de las especificaciones técnicas y solicita al Jefe del DC que gestione el concurso de los técnicos.	Encargado de Llamados	CDP	hs
1.6. Convoca al/os Técnicos Especializados para la elaboración de las especificaciones técnicas.	Jefe de DC	Especificaciones técnicas	8 hs
Recibe de los Técnicos Especializados la planilla definitiva de especificaciones técnicas firmadas y catálogos de productos u otros documentos explicativos, referidas a cada llamado, y entrega al Encargado de Llamados.	Jefe de DC	Memorándum	16 hs
Recibe la planilla definitiva de especificaciones técnicas y otros documentos remitidos por los técnicos especializados y procede a registrarlos.	Encargado de Llamado	Memorándum	8 hs
Solicita a proveedores precios referenciales y aclaraciones de especificaciones, unidades de medida y existencia mediante nota o email.	Encargado de Llamado	Nota a Proveedores o email	16 hs
Elabora con el/los Técnicos Especializados un borrador de la planilla detallada de las especificaciones técnicas con los precios referenciales.	Encargado de Llamados	Planilla de Especificaciones	48 hs
ACTIVIDAD 2. ELABORACIÓN DE PLIEGO DE BASES Y CONDICIONES DE LOS LLAMADOS (LCO Y LPN)			
TAREAS	RESPONSABLE	REGISTRO/EVIDENCIA	TIEMPO Plazo
Elabora la propuesta del PBC y remite al Jefe de DC	Encargado de Llamados	Borrador de PBC	3 días
Verifica el PBC, gestiona el parecer de la Asesora Jurídica y remite a la Directora de la DAYF	Jefe de DC	PBC Memorándum	1 día
Verifica y eleva al Decano propuesta de PBC para su consideración por el CD.	Director/a de la DAYF	PBC	4 hs
Recepiona la propuesta del PBC e inicia “Procedimientos de Secretaría General para aprobación por el CD”.	Encargado de Mesa de Entrada	Recepción de Solicitud y Borrador del PBC	2 hs
Una vez aprobado por el CD remite el PBC a la DAYF.	Secretaría de Facultad	Resolución de aprobación del PBC	1 día

FCE - UNA	Procedimiento Llamados a Contratación de Bienes y Servicios.	FCA – DPL- MP – 001 Vigencia: 28-11-14 Rev.: 00 Hoja: 29/82	
Remite a DC para proseguir con el llamado	Director/a de la DAYF	Resolución de aprobación del PBC	10 min.
Recibe y entrega al Encargado de Llamado	Jefe del DC	Resolución de aprobación del PBC	10 min.
Recibe el PBC aprobado y registra en el Portal del SICP.	Encargado de Llamado	Resolución de aprobación del PBC	30 min.
Registra los ítems por código de catálogo a adquirir o servicios a contratar en el Portal SICP y los potenciales oferentes a invitar.	Encargado de Llamado	Carga en el Portal	4 días
Procede a digitalizar los documentos originales, registrar en el Portal del SICP.	Encargado de Llamado	Carga del Llamado al Portal	4 hs
Remite los documentos en digital y solicita publicación del Llamado en el Portal del SICP y en caso de necesidad se adjuntan los antecedentes pertinentes.	Jefe del DC	Notas a DNCP	10 min.
Monitorea la aprobación y publicación del llamado en el SICP y en caso de necesidad, procede a las correcciones.	Encargado de Llamado	Reporte de Llamado	3 días
Una vez Publicado el Llamado, imprime el Reporte del Portal SICP y archiva.	Encargado de Llamado	Reporte SICP DNCP	1 hs
Remite la invitación a potenciales oferentes y confirma su recepción.	Jefe de DC	Notas de Invitaciones	1 día
En caso de solicitud de aclaraciones, remite al/los oferentes y a la DNCP las Respuestas solicitadas. En los casos necesarios elabora y remite Adendas.	Encargado de Llamado	Notas de Aclaraciones o Adendas	3 días
En caso de LPN gestiona la publicación de la convocatoria al Llamado en periódicos de gran circulación según establece la Ley 2051.	Jefe de DC	Publicación	4 días
Prepara un legajo de documentos originales del Llamado, remite al Comité de Apertura y Finaliza el proceso.	Encargado de Llamado	Expediente de Llamado	1 día
DISYUNTIVA. En caso de Protesta contra el PBC, recibe la Nota de Comunicación de la Protesta, de la DNCP, junto con los documentos respaldatorios, registra y lo entrega al Jefe del DC	Secretario del DC	Nota Comunicación de Protesta y copia de todas las instrumentales obrantes en el expediente sumarial,	10 min.
Recibe Nota de Comunicación y la Resolución de protesta contra el PBC, lo verifica y entrega al Encargado de Llamado para el análisis y remisión a la Asesora Jurídica en Contrataciones Públicas.	Jefe del DC	Nota Comunicación de Protesta y copia de todas las instrumentales obrantes en el expediente sumarial,	30 min.
Recibe la Nota de Comunicación de la Protesta contra el PBC del llamado, junto con los documentos respaldatorios, analiza y remite a la Asesora Jurídica solicitando la Nota de Descargo a ser remitida a la DNCP.	Encargado de Llamado	Nota Comunicación de Protesta y copia de todas las instrumentales obrantes en el expediente sumarial,	1 día
Analiza el expediente y elabora la Nota de Descargo o Respuesta a la Protesta contra el PBC y entrega al Encargado de Llamado.	Asesora Jurídica	Pro forma de Nota de Descargo	2 día
Recibe Pro forma de la Nota de Descargo contra el PBC y lo entrega al Jefe del DC.	Encargado de Llamado	Nota de Descargo y Memorándum	40 min.
Recibe Pro forma de la Nota de Descargo contra el PBC, verifica, y remite a la DAYF.	Jefe del DC	Nota de Descargo y Memorándum	40 min.
Recibe la Pro forma de la Nota de Descargo contra el PBC remite al Decano para su consideración.	DAYF	Nota de Descargo y Memorándum	4 hs
Recepciona la pro forma de la Nota de Descargo contra el PBC e inicia "Procedimientos de Secretaría General".	Encargado de Mesa de Entrada	Nota de Descargo y Memorándum	2 hs
Una vez aprobada y firmada la Nota de Descargo por el Decano, remite a la DAYF.	Secretaría de Facultad	Nota de Descargo rubricado	1 día
Recibe, rubrica el documento y entrega al Jefe del DC	DAYF	Nota de Descargo rubricado	30 min.

FCE - UNA	Procedimiento Llamados a Contratación de Bienes y Servicios.	FCA – DPL- MP – 001 Vigencia: 28-11-14 Rev.: 00 Hoja: 29/82	
Recibe la Nota de Descargo, firma y entrega al Encargado de Llamado.	Jefe de DC	Nota de Descargo rubricado	30 min.
Recibe la Nota de Descargo y prepara copia autenticada de todos los documentos solicitados por la DNCP, y gestiona su remisión a la DNCP. Y continúa donde.... COMITÉ DE APERTURA.	Encargado de Llamado	Nota de Descargo, Expediente de Descargo y Acuse de Mesa de entrada de la DNCP	1 día.
Realiza el seguimiento hasta la resolución de la DNCP, pudiendo ser favorable o desfavorable y se procede según el caso:	Encargado de Llamado		
1 En caso de ser favorable remite al Comité de Apertura y continúa.....	Encargado de Llamado		
2. En caso de ser desfavorable, ajusta a lo establecido en la Resolución de la DNCP, elabora una addenda y ... se remite al Comité de Apertura.	Encargado de Llamado		
CONTRATACIÓN DIRECTA.			
ACTIVIDAD 1. ELABORACIÓN DE CARTA DE INVITACIÓN Y PUBLICACION EN EL SICP			
TAREAS	RESPONSABLE	REGISTRO/ EVIDENCIA	TIEMPO
			Plazo
Elabora la Carta de Invitación para la Adquisición de Bienes o Contratación de Servicios, estableciendo los lineamientos, criterios de evaluación y especificaciones técnicas.	Encargado de Llamado	Carta de Invitación	3 Días
Verifica la correspondencia de los ítems cargados en el PAC con respecto a los Códigos de Catalogo a Nivel 5, y procede según el caso:	Encargado de Llamado	Planilla de Especificaciones, precios, código de catálogos definitivo Formulario de Cambio	1 día
44.1. En caso que el bien o servicio requerido necesite cambios en el código de catálogos, solicita la Modificación del mismo mediante el llenado de Formulario a Contrataciones Públicas			
Modifica los Códigos de Catálogo en el SICP.	Encargado de Llamado	Registro en el SICP	2 días
Establece en coordinación con el Jefe del DC los criterios o la forma de adjudicación: (Ítem, Lote y/o total), las Multas a ser aplicadas, documentaciones a ser requeridas, la vigencia contractual, la forma de pago , los Criterios de Evaluación , el Plan de entrega, etc.	Encargado de Llamado	Borrador del PBC	4hs
Remite Carta Invitación a la Asesora Jurídica y realiza las consultas referentes a las bases del llamado	Encargado de Llamado	e-mail	1 día
Recibe, analiza y emite sugerencias.	Asesora Jurídica	e-mail	1 día
Verifica la Carta Invitación y procede de la siguiente manera:	Jefe del DC	Carta de Invitación	1 hora
Prepara la Lista de potenciales oferentes a ser invitados al Llamado y registra en el SICP.	Encargado de Llamado	Reporte del SICP	1
Elabora Nota dirigida a la DNCP comunicando el inicio del Llamado, gestiona la rúbrica del Jefe del DC y remite	Encargado de Llamado	Nota a DNCP	in.
En caso de Contratos Plurianuales, elabora nota justificativa dirigida a la DNCP, gestiona la rúbrica del Jefe del DC, en los casos pertinentes la Constancia Ad referéndum y remite..	Encargado de Llamado	Notas	in.
Procede al registro de los ítems por código de catálogo, en el SICP.	Encargado de Llamado	Registro en el SICP	1 día
Procede a digitalizar los documentos originales y los registra SICP	Encargado de Llamado	Registro en el SICP	2 hs

FCE - UNA	Procedimiento Llamados a Contratación de Bienes y Servicios.	FCA – DPL- MP – 001 Vigencia: 28-11-14 Rev.: 00 Hoja: 29/82	
Monitorea la publicación del llamado en el SICP	Encargado de Llamado	Carga del Llamado al Portal	3 días
En caso de reparos, recibe Notas de la DNCP. Realiza las correcciones necesarias de la Carta Invitación y monitorea la publicación del llamado en el SICP	Encargado de Llamado	Nota Reparos / Carta de Invitación / Reporte del SICP	3 días
Una vez Publicado el Llamado imprime el Reporte del Portal SICP y archiva.	Encargado de Llamado	Reporte SICP	1hs
Elabora Notas de Invitaciones a los potenciales oferentes, gestiona la rúbrica del Jefe del DC y la remisión a los potenciales oferentes.	Encargado de Llamado	Notas de Invitaciones	1 día
En caso de consulta y solicitud de aclaraciones de los potenciales oferentes, recibe nota y entrega al Jefe de DC.	Secretario Departamento	Nota del Oferente	10 min.
Recibe y analiza la pertinencia de la consultas y en los casos necesarios indica al Encargado de Llamado la elaboración de Aclaraciones.	Jefe del DC	Notas	1 hs
Elabora la nota de aclaraciones, gestiona la rúbrica del Jefe del DC y remite a los potenciales oferentes y a la DNCP a través del SICP. Monitorea la Publicación de las Aclaraciones.	Encargado de Llamado	Notas de Aclaración	2 días
En caso de que las consultas afecten a las bases del llamado, Elabora Adendas, gestiona la rúbrica del Jefe del DC y remite a los potenciales oferentes y a la DNCP a través del SICP. Monitorea la Publicación de las Adendas	Encargado de Llamado	Addendas	2 días
Comunica al Comité de Apertura de Ofertas la fecha y hora del acto de Apertura, una vez Publicado el llamado en el SICP.	Encargado de Llamado	Memorándum	1 hs
Prepara un legajo de documentos y remite al Jefe de la DC. Fin del Proceso.	Encargado de Llamado	Expediente de Llamado	1 hora
Procedimiento en casos del modificación del salario mínimo vigente. ACTIVIDAD 1. LLAMADOS CON CAMBIO DE MODALIDAD			
En caso de que el llamado requiera cambio de Modalidad, deberá llenar el Formulario de cancelación interna y elaborar la Nota explicativa, gestiona la rúbrica del Jefe del DC y remite los documentos escaneados en PDF a la DNCP a través del SICP.	Encargado de Llamado	Formulario de Cambio de Modalidad Nota de Contrataciones	6
Monitorea la Publicación del PAC y una vez publicado inicia la Actividad de ELABORACIÓN DE CARTA DE INVITACIÓN Y PUBLICACION EN EL SICP	Encargado de Llamado	Formulario de Cambio de Modalidad Nota da Contrataciones / Reporte del SICP	24
DISYUNTIVA DE.... ACTIVIDAD 4. LLAMADOS CON CÓDIGO DE CATALOGO			
En caso de que el llamado requiera cambio de Código de Catálogo, modifica el registro del SICP y solicita la aprobación de las modificaciones	Encargado de Llamado	Nota Reparos, Formulario de Cambio, Nota a DNCP	8
Monitorea la Publicación del PAC y una vez publicado inicia la Actividad de ELABORACIÓN DE CARTA DE INVITACIÓN Y PUBLICACION EN EL SICP	Encargado de Llamado	Formulario de Cambio de Modalidad Nota da Contrataciones / Reporte del SICP	24
Elaborado por:	Verificado por:	Aprobado por:	

UNIDAD V

5 EL PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

5.1 Inversión y financiamiento

La regla en la elaboración de Proyectos de Inversión, en cuanto a la estimación de la inversión inicial, es la variabilidad. La estimación del monto a invertir en: edificios, equipamientos, capital operativo, etc., surgen de presupuestos emitidos en un determinado tiempo. Sin embargo, la ejecución y desarrollo de un Proyecto de Inversión, es dinámica en el tiempo. El lapso de la realización de las inversiones iniciales –erogaciones previas a la etapa operativa– puede ser de más de un año, dependiendo de la envergadura del emprendimiento. Por tanto, la variación, en algunos casos, es muy significativa. Los valores reales, en todos los casos distan de las valoraciones o estimaciones. Aun así, las estimaciones sirven para establecer el nivel de inversión necesaria, en miles, en millones o miles de millones.

5.1.1 Balance de Inversión y Financiamiento

La inversión inicial, es determinada por la síntesis de los presupuestos de capital (Tabla 5), a presentar en los párrafos siguientes.

La inversión puede ser cubierta, en cierto porcentaje, por aporte de los futuros propietarios y por la emisión de algún tipo de deuda. En términos generales, se estima adecuado que la inversión sea financiada en cerca del 65% por los futuros inversores. El resto del capital se puede financiar, con la emisión de deuda.

Dependiendo de la envergadura del emprendimiento, la inversión inicial, se concreta al principio del primer año; en los casos de emprendimientos mayores, en más de un año. Además, es necesario identificar desde que punto, en del canal de distribución, es necesaria encarar el emprendimiento. Por ej.: encarar, el emprendimiento, desde la producción de huevos frescos para posteriormente comercializarlos o simplemente acopiar y vender.

Tabla 5: Inversiones por fuente

Descripción	Total	Fuente de Financiamiento	
		Propia	Terceros
Equipamiento	2.123.400.000	1.823.400.000	
Máquinas y Equipos de Producción	856.700.000	556.700.000	300.000.000
Muebles y Equipos de Oficina	66.300.000	66.300.000	
Edificio y Obras Civiles	929.400.000	929.400.000	
Vehículos	55.000.000	55.000.000	
Terrenos	216.000.000	216.000.000	
Montaje y Puesta en Marcha		-	
Otras Inversiones		-	
Gastos Previos	95.000.000	95.000.000	
Gastos de Varios	50.000.000	50.000.000	
Escribanía	25.000.000	25.000.000	
Estudio de Impacto Ambiental	-	-	
Proyecto	20.000.000	20.000.000	
Capital Operativo	525.434.786	525.434.786	
Total de la Inversión	2.743.834.786	2.443.834.786	300.000.000
Total Porcentual	100%	89%	11%

Fuente: elaboración propia en base a los presupuestos de costos e inversiones.

Como puede apreciarse, en la Tabla, el capital necesario para llevar adelante el proyecto es de aproximadamente Gs. 2.743 MM (Guaraníes dos mil setecientos cuarenta y tres millones), el cual se concretará con el aporte de los futuros socios, 2.443 millones y un préstamo de Gs 300 millones.

5.2 Cronograma de inversión y financiamiento

El cronograma de inversiones, indica la secuencia en qué serán realizadas las inversiones en el tiempo. Este instrumento, no solo indica el monto y de la inversión inicial, además muestra las futuras erogaciones para mantener y desarrollar la empresa. Se detallan también, las operaciones de recambio de la inversión en máquinas y equipos.

Tabla 6: Cronograma de Inversiones (En millones de guaraníes)

Años	1	2	3	4	5
Capacidad Productiva	50%	75%	100%	100%	100%
Inversión Inicial	3.311				
Capital Fijo	2.556	-	-	-	-
Máquinas y Equipos	857	-	-	-	-
Equipo de Oficina	66				
Edificio	1.107	-	-	-	-
Vehículos	310	-	-	-	-
Terrenos	216				
Formación de Capital de Trabajo	660	194	154	-7	-7
Gastos de Pre-Inversión	95				
Gastos de Varios	50				
Escribanía	25				
Estudio de Impacto Ambiental	-				
Proyecto	20				
Inversiones	3.311	194	154	-7	-7

Fuente: elaboración propia en base a los presupuestos de costos e inversiones.

Se puede entender, por los datos del cuadro, que este emprendimiento no tendrá ningún recambio, en cuanto a la inversión en capital fijo. Sin embargo, se da un ajuste en el capital de trabajo, a fin de respaldar las transacciones de la empresa.

5.3 Servicio de la deuda.

En la Tabla, se presenta el recorrido económico de un préstamo que podría concretarse con un Banco de Plaza o eventualmente con la emisión de Bonos con rescate, cuyo costo es de una tasa de interés deflactada es del 10% aproximadamente, la amortización se realizará mediante el sistema alemán, es decir amortizaciones constantes, sin períodos de gracia, el tiempo total de la operación es de 60 meses, para facilitar el análisis se ha realizado la operación en forma anual.

Tabla 7: **Servicios de la deuda**

SERVICIO DEL PRESTAMO

MONTO:	1.000.000.000
PLAZO:	5
PERIODO DE GRACIA:	
TASA DE INTERES ANUAL:	0,10
SISTEMA:	ALEMAN
AMORTIZACION:	200.000.000

AÑO	SALDO	AMORTIZACION	INTERES	CUOTA
0	1.000.000.000			
1	800.000.000	200.000.000	100.000.000	300.000.000
2	600.000.000	200.000.000	80.000.000	280.000.000
3	400.000.000	200.000.000	60.000.000	260.000.000
4	200.000.000	200.000.000	40.000.000	240.000.000
5	0	200.000.000	20.000.000	220.000.000

Fuente: elaboración propia.

5.4 Ventas proyectadas.

A fin de estimar las ventas para el emprendimiento, se debe considerar los resultados del estudio de mercado. Establecido el precio promedio pagado por el mercado, el siguiente paso para obtener los ingresos, es considerar la capacidad productiva alcanzable del emprendimiento, establecida en el estudio técnico o de operaciones. La capacidad productiva del emprendimiento deberá estar conforme a la participación de mercado deseada.

Tabla 8: **Ventas Proyectadas (en millones de guaraníes)**

Años	1	2	3	4	5
Capacidad productiva	50%	75%	100%	100%	100%
Volumen (en miles de kilos)	250	375	500	500	500
Precio Neto Unitario	9.091	9.091	9.091	9.091	9.091
Ingreso Total (en millones de Gs)	2.273	3.409	4.545	4.545	4.545

Fuente: elaboración propia.

Según el ejemplo el primer año se podrán producir y vender 250.000 kilos, lo que representa el 50% de la capacidad plena de producción alcanzable, en el segundo año 375.000 kilos, 75%. Finalmente en el tercer año de operaciones se logra aplicar el 100% de la capacidad productiva, produciendo y comercializando aproximadamente 500.000 kilos, a partir del cual se estabilizarán las ventas, no consideramos posibles expansiones, con el fin de facilitar el análisis.

Comúnmente en el primer y segundo año de operaciones, no es posible ni prudente pretender alcanzar la participación de mercado deseada, como tampoco una producción adecuada, a fin de respaldar las ventas, esto si sería posible lograr a partir del tercer año de operaciones. Por esta etapa deben pasar todo nuevo emprendimiento.

5.5 Capital de trabajo.

Para la estimación del Capital Operativo, se ha considerado razonable una circulación de efectivo de cuatro meses por cada año, es decir, el tiempo transcurrido desde el momento en que la empresa realiza inversiones en las partidas detalladas en la Tabla 9, hasta el momento de recibir los pagos por las ventas, y estos cobros sean suficientes para autofinanciar el Capital Operativo.

Tabla 9: **Capital de trabajo (en millones de guaraníes)**

Descripción	Años				
	1	2	3	4	5
Materia Prima e Insumos	174	261	348	348	348
Mano de Obra Directa	74	92	101	101	101
Mantenimiento	13	13	13	13	13
Sueldos	143	170	170	170	170
Suministros de Oficina	10	15	20	20	20
Publicidad	23	34	45	45	45
Comisiones sobre Ventas	23	34	45	45	45
Servicio Públicos	2	3	3	3	3
Combustible y Lubricantes	10	15	21	21	21
Seguros	6	6	5	5	4
Alquiler	8	12	16	16	16
Amortización del Préstamo	20	20	20	20	20
Intereses	20	16	12	8	4
Total Capital Operativo	525	691	820	816	811

Fuente: elaboración propia.

Para la elaboración de la tabla, se debe tomar nota de toda erogación de fondos. Por tanto, se requieren la información relacionada a los costos operativos, excluyendo la depreciación y las amortizaciones por gastos de constitución, por no ser salida de dinero y la información del cuadro del servicio de la deuda, si está previsto el pago mensual de cualquiera de sus componentes.

5.6 Estructura de costos fijos y variables

La estructura de costos indica como el conjunto de las erogaciones por costos fijos y variables afectan al costo total de la actividad del sector o de la empresa. Esta estructura de costos a su vez puede ser estudiada desde cada uno de los componentes del costo a fin de establecer cuál de ellos tiene un peso mayor.

5.7 Costos proyectados

En la Tabla, se incorpora todos los gastos operativos y se los divide en rubros generales, como Costos de Producción, Costos de Administración y Ventas, y Costos Financieros. Además se indica que costos son considerados fijos y cuales variables.

Tabla 10: **Costos Operacionales (en millones de guaraníes)**

Años	F	V	1	2	3	4	5
Nivel de productividad	-	-	50%	75%	100%	100%	100%
Costos de Fabrica	-	-	1.212	1.618	1.995	1.995	1.995
Materia Prima e Insumos	-	x	695	1.042	1.389	1.389	1.389
Mano de Obra Directa	-	x	237	296	325	325	325
Mano de Obra Indirecta	x	-	148	148	148	148	148
Depreciación de Fabrica	x	-	86	86	86	86	86
Mantenimiento	-	x	47	47	47	47	47
Gastos de Adm. y Ventas	-	-	810	1.005	1.111	1.109	1.084
Sueldos	x	-	445	533	533	533	533
Suministros de Oficina	x	-	30	45	60	60	60
Publicidad	x	-	63	95	127	127	127
Comisiones sobre Ventas	-	x	63	95	127	127	127
Servicio Públicos	x	-	5	8	10	10	10
Depreciación de Administración	x	-	103	103	103	103	103
Combustible y Lubricantes	-	x	31	46	62	62	62
Seguros	x	-	22	20	18	16	14
Alquiler	x	-	24	36	48	48	48
Amortización GC	x	-	24	24	24	24	-
Costos Financieros	-	-	100	80	60	40	20
Crédito a Corto Plazo	-	-	-	-	-	-	-
Crédito a Largo Plazo	x	-	100	80	60	40	20
Costo Total	-	-	2.122	2.703	3.166	3.145	3.099

Fuente: elaboración propia.

5.8 Estados de resultados proyectados

Es estado de Resultado Proyectado muestra en forma detalladamente la forma en que se obtendrían los resultados monetarios para cada periodo. Básicamente representa un estado financiero, pero con algunas variantes para facilitar el análisis.

Tabla 11: Estado de Resultado Proyectado (en millones de guaraníes)

Años	1	2	3	4	5
Capacidad productiva	50%	75%	100%	100%	100%
Ingresos Operativos					
Ventas (1)	2.110	3.166	4.221	4.221	4.221
Egresos Operacionales					
Costo de Ventas	-1.212	-1.618	-1.995	-1.995	-1.995
Gastos de Adm. y Ventas	-810	-1.005	-1.111	-1.109	-1.084
Gastos Financieros	-100	-80	-60	-40	-20
Impuesto a la Renta	2	-67	-153	-156	-163
Total Egresos Operacionales	-2.120	-2.770	-3.319	-3.301	-3.262
TASA DE TRIBUTACIÓN	14,5%				

Fuente: elaboración propia.

5.9 Rentabilidad del proyecto

Para el análisis de la viabilidad económica y financiera del proyecto se pueden establecer dos tipos de flujos de efectivo. Una de ellas constituye el flujo de fondos para el emprendimiento, el cual no discrimina entre fuentes de fondos. La otra opción consiste en establecer el flujo de fondos para el inversionista, el cual discrimina en el flujo los aportes de terceros, de esta forma establece el nivel de conveniencia del emprendimiento para el propietario o propietarios del mismo.

Tabla 12: **Flujo de Fondos del Emprendimiento (en millones de guaraníes)**

Años	0	1	2	3	4	5
Ingresos operacionales		2.273	3.409	4.545	4.545	4.545
Venta activo		0	0	0	0	0
Costo variable		-1.077	-1.533	-1.960	-1.960	-1.960
Costos fijos		-742	-892	-954	-952	-950
Depreciación y Amort. GC		-212	-212	-212	-212	-189
Valor libro		0	0	0	0	0
UTILIDAD BRUTA		241	771	1.420	1.421	1.447
Impuesto		-35	-112	-206	-206	-210
UTILIDAD NETA		206	660	1.214	1.215	1.237
Depreciación y Amort. GC		212	212	212	212	189
Valor libro		0	0	0	0	0
Inversión fija	-2.556	0	0	0	0	
Capital de Trabajo	-557	-202	-163	1	1	921
Gastos de preinversión	-95					
Valor de Desecho						1.613
FLUJO DE CAJA	-3.208	217	709	1.427	1.428	3.959

Fuente: elaboración propia.

* Modelo de flujo de fondos según (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008)

Si bien la depreciación puede ser considerada costo fijo, según el modelo de Sapag Chain (2008) se los separa del costo fijo para observar el impacto de los no desembolsados (Depreciación y Amortizaciones de los Gastos de Constitución) en el flujo de fondos.

Tabla 13: **Flujo de Fondos del Inversionista – con financiamiento de terceros (en millones de guaraníes)**

Años	0	1	2	3	4	5
Ingresos operacionales		2.273	3.409	4.545	4.545	4.545
Venta activo		0	0	0	0	0
Costo variable		-1.077	-1.533	-1.960	-1.960	-1.960
Costos fijos		-742	-892	-954	-952	-950
Depreciación y Amort. GC		-212	-212	-212	-212	-189
Valor libro		0	0	0	0	0
<i>Intereses</i>		-100	-80	-60	-40	-20
UTILIDAD BRUTA		141	691	1.360	1.381	1.427
Impuesto		-21	-100	-197	-200	-207
UTILIDAD NETA		121	591	1.162	1.181	1.220
Depreciación		212	212	212	212	189
Valor libro		0	0	0	0	0
Inversión fija	-2.556	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	-657	-195	-156	7	7	994
Gastos de preinversión	-95					
Valor de Desecho						1.613
<i>Préstamo</i>	<i>1.000</i>					
<i>Amortización</i>		-200	-200	-200	-200	-200
FLUJO DE CAJA	-2.308	-62	447	1.182	1.201	3.815

* Modelo de flujo de fondos según (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008)

Si bien los intereses, como la depreciación, puede ser considerado costos fijo, según el modelo de Sapag Chain (2008) se los separa del costo fijo para observar su impacto en el flujo de fondos del inversionista.

Con el flujo terminado de caja se establece la conveniencia financiera de la idea de negocio. La rentabilidad del proyecto es estimada principalmente por la Tasa Interna de Retorno (TIR), para lo cual primero se establece el Valor Actual Neto (VAN).

5.10 VAN y TIR.

5.10.1 Valor Actual Neto (VAN)

El valor presente neto de un negocio refleja, al momento en que se realiza el análisis, cuanto le reportará el negocio al inversionista a un periodo de tiempo dado, considerando: lo que inicialmente invirtió en él, los flujos que se generaran durante el periodo de tiempo considerado y el valor del dinero en el tiempo. Uno de los aspectos más importantes, del cálculo del VAN, es que introduce en el análisis el concepto de **“valor del dinero en el tiempo”**. Reconoce que recibir una cantidad de dinero hoy, no es igual que recibir esa misma cantidad dentro de un mes, un año o en diez años más. Al calcular la rentabilidad del negocio, se debe considerar el efecto del tiempo sobre los flujos de caja. Para ello, se divide o descuenta cada flujo de caja futuro, por unidad que incorpore la desvalorización producto de la diferencia de valor de dinero en el tiempo. Es lo que se denomina actualización de los flujos de caja.

Para calcular el VAN, se requiere actualizar los flujos de fondos, definir el periodo de tiempo a considerar y estimar la medida de desvalorización o tasa de descuento. La tasa de descuento debe reflejar la rentabilidad mínima que el emprendedor o intraemprendedor le exigirá al negocio. *Una alternativa razonable es utilizar, como tasa de descuento, la tasa de interés que ofrece en ese momento el sistema financiero por depósitos a plazo.* Es importante que la tasa de descuento utilizada refleje principalmente la rentabilidad mínima exigida al proyecto y el riesgo que este tiene.

Para calcular el valor presente neto del flujo de caja del negocio, se utiliza la siguiente fórmula:

a) Valor actual neto

$$\text{VAN} = \sum \frac{\text{CF}_n}{(1+i)^n}$$
$$\text{VAN} = \text{CF}_0 + \frac{\text{CF}_1}{(1+i)^1} + \frac{\text{CF}_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{\text{CF}_n}{(1+i)^n}$$
$$\text{VAN} = \text{CF}_0 + \text{CF}_1 \frac{1}{(1+i)^1} + \dots \dots \dots$$

En donde:

VAN: Valor actual neto

n: 0, 1, 2,....., n (es una posición)

CF₀ : Generalmente Inversión Inicial

CF_n : Flujo de efectivo de n periodo

i: Tasa de descuento

Una variante matemática es la aplicación de Factores de Actualización

b) Valor actual neto con Factor de Actualización

$$VAN = \Sigma FED \quad ; \quad FED = FE(FA)$$

$$FA : \text{Factor de Actualización} \quad ; \quad FA = \frac{1}{(1+i)^n} = (1+i)^{-n}$$

FE : Cash Flow, Flujo de Efectivo Terminado

FED : Flujo de Efectivo Descontado

Tabla 14: Cálculo del Valor Actual Neto (en millones de guaraníes)

Año	0	1	2	3	4	5
Flujo Neto del Proyecto (FE)	-2.310	-68	440	1.173	1.192	3.810
Factor de Actualización (FA)	$1,17^0$	$1,17^{-1}$	$1,17^{-2}$	$1,17^{-3}$	$1,17^{-4}$	$1,17^{-5}$
Flujo de Efectivo Descontado (FED = FE×FA)	-2.310	-58	321	732	636	1.738
Flujo de Efectivo Acumulado (Σ FED)	-2.310	-2.367	-2.046	-1.314	-678	1.060
Costo de Oportunidad – tasa	17%					
VAN (en millones)	1.060					

Al calcular el VAN, existen tres resultados posibles:

VAN = 0, significa que la rentabilidad del negocio es exactamente igual a la rentabilidad mínima.

VAN mayor que 0, significa que la rentabilidad del negocio es mayor que la rentabilidad mínima, de manera que el negocio es rentable para el inversionista.

VAN menor que 0, en donde la rentabilidad del negocio es menor que la rentabilidad mínima, lo que significa que el negocio no es rentable.

5.10.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es aquella tasa que refleja la rentabilidad del negocio. Se constituye que la tasa interna de retorno es la tasa de descuento de los flujos que hacen al valor presente neto del proyecto igual a cero. Es comparada directamente con la rentabilidad mínima exigida del negocio. Si la TIR es igual a la rentabilidad mínima, el VAN es cero. Si la TIR es mayor que la rentabilidad mínima, el VAN es positivo; y por lo tanto, el negocio es rentable, en cambio si es menor, el VAN es negativo y el negocio no es rentable.

Al ser la TIR una tasa de rentabilidad que se expresa en términos porcentuales, solo puede ser usada como una herramienta para decidir si un negocio es rentable o no. Solo indica si el valor presente neto es positivo, negativo o cero. Por ello, no puede ser utilizada como un mecanismo para elegir entre negocios alternativos.

Modo de calcularla, basta con igualar la fórmula del VAN a cero y despejar la TIR resultante:

$$0 = -\text{Inversión Inicial} + \frac{CF_1}{(1+i)^1} + \frac{CF_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+i)^n}$$

Sin embargo, existe un método de aproximación mucho más prácticos:

c) Tasa interna de retorno

$$TIR = im + \frac{VAN_{im}}{|VAN_{im} + VAN_{iM}|} \cdot (iM - im)$$

En donde:

- VAN_{im}: VAN a la tasa menor, positivo
- VAN_{iM}: VAN a la tasa mayor, negativo
- im: tasa menor
- iM: tasa mayor

Consideraciones i=K

$$\Delta i \longrightarrow \nabla VAN$$

$$\nabla i \longrightarrow \Delta VAN$$

$$im < TIR < iM$$

Según estas consideraciones a mayor tasa de interés o tasa de descuento menor el resultado del VAN y viceversa.

Para poder calcular la Tasa Interna de Retorno (**TIR**) necesitamos un VAN positivo y otro negativo, ya tenemos el valor positivo (Tabla del VAN) el cual es **VAN = 1.060** millones, con una tasa del 17%,. Ahora debe hallarse el VAN negativo, para ello utilizamos una tasa más alta (una tasa elegida al azar), se tantea hasta que el resultado sea negativo.

La tasa seleccionada es del 30%, con esta tasa se calcula el Flujo de efectivo descontado, con la suma de estos hallaremos el nuevo valor hipotético del VAN, que en este caso es VAN iM

Tabla 15: Cálculo del Valor Actual Neto – tasa mayor (en millones de guaraníes)

Año	0	1	2	3	4	5
Flujo Neto del Proyecto	-2.310	-68	440	1.173	1.192	3.810
Factor de Actualización	1,3 ⁰	1,3 ⁻¹	1,3 ⁻²	1,3 ⁻³	1,3 ⁻⁴	1,3 ⁻⁵
Flujo de Efectivo Descontado	-2.310	-52	260	534	417	1.026
Flujo de Efectivo Acumulado	-2.310	-2.362	-2.101	-1.567	-1.150	-124
Costo de Oportunidad	30%					
VAN (en millones)	-124					

Calculo de la TIR

Datos

iM = 30% ; VAN iM = - 124 MM

im = 17% ; VAN im = 1.060 MM

Formula de Interpolación

$$TIR = im + \frac{VAN_{im}}{VAN_{im} + VAN_{iM}} (iM - im)$$

$$TIR = 0,17 + \frac{1.060}{1.060 + 124} (0,30 - 0,17)$$

$$TIR = 0,17\% + 0,8953(0,13)$$

$$\mathbf{TIR = 0,2864\%}$$

En este caso, la rentabilidad del proyecto sería de alrededor de 28,64%. El cálculo de la TIR por interpolación no es exacto, pero es bastante aproximado. Aplicando herramientas informáticas como el Excel, se obtiene como resultado 28,25%, resultado exacto en cuanto a resultado matemático, pero no hay que olvidar que todo el flujo de caja o de fondos a sido estimado, por lo cual el error máximo está en el establecimiento del flujo más que en el aplicar el método de interpolación para el cálculo de la TIR.

5.11 Depreciaciones y amortizaciones.

5.11.1 Depreciación

La Depreciación es la pérdida de valor, que sufren los bienes de capital, no recuperada con el mantenimiento.

Y se debe a diferentes factores que causa finalmente su inutilidad (deterioro – rotura) obligando el reemplazo del activo. Al terminar la vida útil de un activo debe reemplazarse, invirtiéndose para ello un valor que recibe el nombre de “Costo de Reemplazo”...

Durante la vida útil de un activo fijo debe guardarse periódicamente cierta suma para crear con ella un fondo de “Reserva para Depreciación” y que debe ser igual al costo de reemplazo al terminar la vida útil del activo.

La vida útil o duración probable de un activo se determina con base a la experiencia.

Cuando el activo deja de ser útil siempre conserva algún valor así como la chatarra o material de desecho este valor residual recibe el nombre “Valor de salvamento”.

a) Método uniforme o de línea recta.

La depreciación lineal consiste en fijar una cuota constante a ser cargada en cada ejercicio, dividiendo entre n el valor a ser depreciado, a cuyo efecto se define los componentes correspondientes:

Símbolos y Formulas

D : Depreciación

VI : Valor inicial, Costo de Origen

Vr : Valor de residual (o valor de salvamento)

n : Años de vida del activo (AVUA)

n_k : Años de uso

k : 1 ; 2 ; 3 ;n

DA_k : Depreciación acumulada en un periodo dado

VL_k : Valor en libros en un periodo dado

BD : Base depreciable (VI – Vr)

$$1) D = \frac{VI - Vr}{n} \quad ; \quad 2) DA_k = D_1 + D_2 + \dots + D_k \quad ; \quad 3) VL_k = VI - DA_k$$

Ejemplo: Cierta activo tangible de una compañía tiene un costo de G 5.000.000 y una vida útil estimada de 10 años. Si el valor de salvamiento corresponde al 10% del costo inicial, hallar la depreciación anual. Elaborar el cuadro para la depreciación

Datos:

$$VI = 5.000.000 \quad ; \quad n = 10 \text{ años} \quad ; \quad Vr = 10\% \text{ s/VI} \quad ; \quad D = ?$$

$$D = \frac{VI - Vr}{n} \quad ; \quad D = \frac{5.000.000 - 500.000}{10} \quad ; \quad D = 450.000 \text{ Gs.}$$

Años de uso	Depreciación anual	Depreciación Acumulada	Valor en libro
0	0	0	5.000.000
1	450.000	450.000	4.550.000
2	450.000	900.000	4.100.000
3	450.000	1.350.000	3.650.000
4	450.000	1.800.000	3.200.000
5	450.000	2.250.000	2.750.000
6	450.000	2.700.000	2.300.000
7	450.000	3.150.000	1.850.000
8	450.000	3.600.000	1.400.000
9	450.000	4.050.000	950.000
10	450.000	4.500.000	500.000

5.11.2 Amortización

La Amortización constituye la cuota parte de pérdida de valor, que sufren los activos intangibles. En la legislación actual es posible amortizar cualquier bien intangible, como la llave de negocio, en un plazo de 4 años. El método de cálculo es similar al de la depreciación.

5.12 Fuentes y usos de fondos

El Informe de fuentes y uso de fondos informa la manera en que son financiados (fuentes) cada una de las aplicaciones de fondos (usos). En este informe, todo movimiento positivo es fuente y todo movimiento negativo es uso.

Tabla 16: **Fuentes y usos de fondos**

Años	0	1	2	3	4	5
ACTIVO	-	-	-	-	-	-
Activo corriente	-	-	-	-	-	-
Caja y banco	-657	141	-545	-840	-34	-34
Cuentas por cobrar	-	-227	-114	-114	-	-
Inventario	-	-113	-41	-38	-	-
Activo no Corriente	-	-	-	-	-	-
Gastos de Constitución	-95	24	24	24	24	-
Activo fijo	-	-	-	-	-	-
Máquina y equipo	-857	-	-	-	-	-
Dep. acum. Mq y equipo	-	86	86	86	86	86
Equipo de Oficina	-66	-	-	-	-	-
Dep. acum. de Eq de Oficina	-	13	13	13	13	13
Vehículo	-310	-	-	-	-	-
Dep. acum. Vehículo	-	62	62	62	62	62
Edificio	-1.107	-	-	-	-	-
Dep. acum. Edificios	-	28	28	28	28	28
Terreno	-216	-	-	-	-	-
PASIVO	-	-	-	-	-	-
Pasivo corriente	-	-	-	-	-	-
Proveedores	-	45	16	15	-	-
Obligaciones a corto plazo	-	-	-	-	-	-
Impuesto a la renta a pagar	-	21	80	97	3	7
Préstamo a corto plazo a pagar	200	-	-	-	-	-200
Pasivo a largo plazo	-	-	-	-	-	-
Préstamo	800	-200	-200	-200	-200	-
Participación	-	-	-	-	-	-
Capital	2.308	-	-	-	-	-
Reservas	-	-	-	-	-	-
Utilidad del Ejercicio	-	121	470	571	19	39
Utilidad retenida	-	-	121	296	-	-
Saldo	-	0	-	-	-0	0

Fuente: elaboración propia.

En la tabla no está enteado el activo fijo, sin embargo la depreciación indica en que medida debe ser restituido los activos fijos depreciados.

5.13 Punto de equilibrio proyectado

El punto de equilibrio o también llamado punto muerto, permite al emprendedor o intraemprendedor determinar cuál debiera ser el volumen de ventas de su producto o servicio para no ganar ni perder dinero, o sea, para obtener utilidad de \$0. De esta forma, si se venden más unidades que el punto de equilibrio, el negocio tendrá utilidades, en tanto que si la venta es menor, tendrá pérdidas.

Calculo del punto de equilibrio

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

Los Costos Fijos Totales: Son todos aquellos costos que no varían con el nivel de producción del producto o servicio y van a existir aunque no se produzca ni se venda ninguna unidad,

El precio unitario: Es el precio en que el emprendedor o intraemprendedor estima vender una unidad de su producto o servicio en el mercado.

Los Costos Variables Unitarios: Son todos aquellos costos por unidad de producto o servicio que se dependen directamente del nivel de producción o ventas.

Tabla 17: **Punto de Equilibrio**

Costos Operacionales (en millones)						
Años		1	2	3	4	5
Nivel de productividad		50%	75%	100%	100%	100%
Costo Variable		1.072	1.526	1.950	1.950	1.950
Costo Fijo		1.049	1.177	1.217	832	812
Costo Total		2.122	2.703	3.166	2.782	2.762
Producción por año						
	- -	232.143	348.214	464.286	464.286	464.286
Costos Unitarios (en miles)						
Costo Variable		5	4	4	4	4
Costo Fijo		5	3	3	3	2
Costo Total		9	8	7	7	7
Precio de venta (en miles)						
	PV	9	9	9	9	9
Utilidad Unitaria (en miles)						
	UT UN	-0	1	2	2	2
Punto de Equilibrio Unidades Físicas						
		234.651	250.002	248.729	244.255	234.925
Punto de Equilibrio en porcentaje	%	101%	72%	54%	53%	51%
P.E. Unidades Monetarias						
	Millones	2.133	2.273	2.261	2.221	2.136
Margen Operativo						
	- -	-1%	28%	46%	47%	49%

Fuente: elaboración propia.

La estimación de punto de equilibrio permite dimensionar los volúmenes de ventas necesarios para distintos niveles de utilidad, los que al ser comparados con la cantidad y poder adquisitivo de los clientes, indicaran la posibilidad real de realizar el negocio. En síntesis, determinar la rentabilidad de la idea de negocio cuando se está en la etapa de selección de ideas consiste en determinar cuánto dinero necesita el emprendedor o intraemprendedor para iniciar su negocio y en qué momento del tiempo lo requiere.

5.14 Balances Proyectados

El balance proyectado muestra al igual que el Estado de Situación Patrimonial (Un estado financiero obligatorio para las empresas) la situación patrimonial de la misma pero a futuro. A diferencia de los Estados Financieros, que están reglados por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIFI) y las reglamentaciones de nuestro país, las proyecciones no cuentan con reglamentaciones en cuanto a su elaboración. Considerando que su estructura se basa en las proyecciones realizadas, se la simplifica para la realización del análisis en cuanto a las proporciones de las cuentas y la estabilidad de las mismas.

En la presentación de un Plan de Negocios, no es habitual su elaboración, ya que no aporta información para la determinación de la Viabilidad Económica Financiera del emprendimiento. Sin embargo, en ciertos casos, cuando de hecho el Plan de Negocios está aprobado, es elaborado como parte de la planeación estratégica, el cual será contratado con los resultados reales de la empresa.

Tabla 18: **Balance Proyectado**

ACTIVO						
Años	0	1	2	3	4	5
Activo corriente	657	856	1.555	2.546	2.581	2.615
Caja y Equivalentes	657	516	1.061	1.901	1.935	1.969
Cuentas por cobrar	-	227	341	455	455	455
Inventario	-	113	153	191	191	191
	-	-	-	-	-	-
Activo no corriente	95	71	48	24	-	-
Gastos de Constitución	95	71	48	24	-	-
	-	-	-	-	-	-
Activo fijo	2.556	2.367	2.179	1.990	1.801	1.613
Máquina y equipo	857	857	857	857	857	857
DA. Mq y equipo	-	-86	-171	-257	-343	-428
Muebles y Útiles	66	66	66	66	66	66
DA. Muebles y Útiles	-	-13	-27	-40	-53	-66
Vehículo	310	310	310	310	310	310
DA. Vehículo	-	-62	-124	-186	-248	-310
Edificio	1.107	1.107	1.107	1.107	1.107	1.107
DA. Edificios	-	-28	-55	-83	-111	-138
Terreno	216	216	216	216	216	216
	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO	3.308	3.294	3.781	4.560	4.382	4.228

PASIVO						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
Pasivo corriente	200	266	362	474	477	283
Proveedores	-	45	61	76	76	76
Obligaciones a corto plazo	-	-	-	-	-	-
Impuesto a la renta a pagar	-	21	100	197	200	207
Préstamo a corto plazo a pagar	200	200	200	200	200	-
-	-	-	-	-	-	-
Pasivo a largo plazo	800	600	400	200	-	-
Préstamo	800	600	400	200	-	-
-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	1.000	866	762	674	477	283
-	-	-	-	-	-	-
Participación	2.308	2.429	3.020	3.887	3.905	3.944
Capital	2.308	2.308	2.308	2.308	2.308	2.308
Reservas	-	-	-	-	-	-
Utilidad Ejercicio	-	121	591	1.162	1.181	1.220
Utilidad Retenida	-	-	121	416	416	416
-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO + PN.	3.308	3.294	3.781	4.560	4.382	4.228

UNIDAD VI

6 PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

6.1 Acciones sociales a desarrollar

El concepto de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) pensado como una particular forma de gestión de empresas se encuentra aún en formación, ubicándose en la frontera tecnológica administrativa (Melé, D., 2007; Rodríguez Fernández, J., 2007; Garriga y Melé, 2004; Carroll, A., 1999). Estas circunstancias conllevan a que las empresas que dicen actuar con una preocupación que va más allá de la exclusiva maximización del capital de sus propietarios, adoptan con sus grupos de interesados (stakeholders) comportamientos diversos que se manifiestan en el diseño de programas y acciones de RSE muy diferentes entre sí, no solo entre empresas, sino también en una misma empresa a través del tiempo (Jorge Roberto, 2012).

6.1.1 *Apoyo a la comunidad*

En las empresas que dicen satisfacer los intereses de todos sus stakeholders, el compromiso que con éstos se asume incluye todas las acciones que garantizan el derecho a ser escuchados y a que sus requerimientos sean respondidos; la respuesta dada por las empresas no necesariamente significa complacer todas y cada una de las exigencias e intereses sino crear mecanismos de diálogo y entendimiento mutuo para que sus necesidades sean consideradas estratégica y operativamente (González Esteban, 2008).

Un aspecto determinante en la vinculación con los stakeholders es el principio de inclusividad; el esfuerzo para lograrla implica por parte de la empresa su compromiso para reflejar, en todas las etapas del proceso de relación, los puntos de vista y necesidades de los stakeholders, permitiéndoles expresarse sin temor ni restricciones a través de un proceso participativo. Claro está que este proceso no podrá obtener resultados si es que no logra involucrar realmente a los stakeholders y generar con ellos una relación de confianza. El involucramiento puede adoptar diferentes formas o realizarse a través de distintas vías. Puede impulsarlo la empresa o ésta puede responder a un requerimiento de uno o más stakeholders. Pueden organizarse reuniones formales y establecidas o bien, surgir de contactos informales. Pueden desarrollarse convocatorias individuales, grupales, talleres, audiencias. Independientemente de la modalidad, el involucramiento de los stakeholders debería ser interactivo y permitiendo que todas las opiniones sean escuchadas. La empresa debe dejar de anunciar para pasar a establecer comunicaciones en dos direcciones, abandonando el monólogo e invitando a las conversaciones (Schvarstein, 2006).

Cuando se consideran las relaciones y las comunicaciones con los stakeholders, la manera en que la empresa se vincula con ellos incide en el diseño de las actividades de intervención social y fundamentalmente, en sus resultados. En el análisis de la investigación surgió que las empresas que invitan a los stakeholders a un diálogo en un plano de igualdad a los fines de precisar sus intereses y expectativas, diseñan las acciones respondiendo a la posibilidad de resolución de cuestiones o problemas concretos; el diseño parte de los resultados que se piensan obtener y muestra ya desde la génesis de las ideas, un profundo involucramiento de aquellos que tienen un interés real en el tema. En estas actividades sociales se pudo acreditar que lo que la empresa había ayudado a iniciar, se mantenía en el tiempo más allá de la participación activa de ella: la auto sustentabilidad de los proyectos se consigue en la totalidad de los emprendimientos (Jorge Roberto, 2012).

6.1.2 Apoyo a los trabajadores del negocio

Un programa de RSE puede apuntar al reclutamiento y retención de talentos, especialmente considerando el alto grado de competitividad del mercado.¹³ Así mismo un programa de RSE ayuda a mejorar y promover una buena imagen de la compañía en el personal interno, especialmente en casos donde los empleados resultan directamente involucrados a través de actividades generadas por el programa (Jorge Roberto, 2012).

En la búsqueda de otros factores que permitieran explicar tan disímiles diseños de las actividades sociales de la RSE y si en éstas se consideraban a priori sus posibles resultados, surgió un elemento que demostró tener una enorme influencia: el relacionado con el perfil profesional de los integrantes de las áreas destinadas a dirigir o coordinar su realización.

Teniendo en cuenta, por un lado, que la mayoría de las empresas del estudio concretan casi exclusivamente su ejercicio de la RSE a través de sus relaciones con la comunidad y por otro, que normalmente extreman su racionalidad en la cobertura de puestos, se esperaba encontrar a cargo de estas tareas en las cuales se requiere una preparación específica muy vinculada con el campo social, a profesionales que detentaran un perfil más vinculado con conocimientos relacionados con la gestión social. Sin embargo esto no se verificó. Aún en las empresas que presentan mayor integración de la RSE no es predominante la presencia de profesionales del campo social, si bien se advierte una preocupación por participar en seminarios o cursos de formación en la temática:

"El equipo coordinador del plan de RSE tiene 7 integrantes con diferentes perfiles profesionales y pertenecientes a distintos procesos de la empresa, además de un asesor en comunicaciones. También tenemos los aportes de un sociólogo y de una licenciada en economía. Respecto a la formación de sus integrantes es muy variada ya que hay ingenieros, contadores públicos, licenciados en administración, etc. Todos han efectuado cursos o participado de congresos o conferencias sobre la temática" [Entrevista realizada el 26-03-11] (7)

En las empresas en que la dirección y coordinación de la RSE es liderada por un especialista del campo social, las acciones se conciben partiendo de los resultados que se esperan a su finalización, existiendo preocupación con respecto a que las actividades emprendidas no se interrumpan una vez que la empresa desactive la ayuda prestada.

Ciertamente, en la mayoría de las empresas las personas al frente de la función de RSE así como el resto de los integrantes poseen formaciones profesionales relacionadas con especializaciones en comunicación. Esto no debiera sorprender ya que en estas empresas el sector de RSE se encuentra estructuralmente donde la función predominante, al menos hasta no hace mucho tiempo, era la comunicación institucional.

Sin cuestionar ni dudar de la idoneidad y aptitud de esos profesionales para llevar a cabo funciones que, cabe recordar, se presentan en estas empresas como mayoritariamente orientadas al establecimiento de relaciones con la comunidad, la investigación mostró que los casos donde la presencia de profesionales en comunicación es casi excluyente, corresponden a empresas en las que en el ejercicio de la RSE prevalecen actividades ya diseñadas y programadas desde las casas centrales. En estas situaciones caracterizadas por la implementación de programas que ya se presentan definidos y listos para desarrollar, y en los que la capacidad de diseño y gestión no es un requisito insoslayable, puede pensarse que las empresas asumieron que un profesional más orientado al campo social no sería necesario. En estos casos no se encontró que se consideraran a priori los posibles resultados de las acciones, así como tampoco que luego de la intervención social se evaluaran los impactos ni la sustentabilidad de los procesos iniciados.

¿El factor estructural es la única causa o pueden existir otras motivaciones empresariales para destinar a especialistas en comunicaciones en el sector donde se desarrolla la RSE? ¿O en realidad se privilegia un perfil profesional orientado a las comunicaciones para poder llegar con mayor efectividad a los stakeholders de la empresa? Desde una visión alejada del conocimiento de la temática en su práctica concreta, podría comprenderse si un observador objetivo tuviera una duda razonable respecto de la intención original de las empresas al nombrar a personas con este perfil al frente de esas actividades. Este observador externo y objetivo podría entonces preguntarse y con legítima validez, si las empresas tienen real vocación por la RSE o, en cambio, se encuentran hoy más interesadas en mostrar o comunicar sus acciones socialmente responsables.

6.2 Acciones para la protección y cuidado del medio ambiente: tratamiento de residuos, reforestación.

La Política para la Gestión Integral de Residuos Sólidos debe identificar la necesidad de diseñar e implementar estrategias del manejo integral de los mismos, a fin de colaborar en forma sustantiva a disminuir los conflictos ambientales y sociales; prevenir los riesgos a la salud para las comunidades.

Los residuos se generan automáticamente en las empresas, suponiendo un factor de riesgo ambiental significativo. El manejo integral de los residuos sólidos comunes y bioinfecciosos constituyen una de las prioridades.

El aumento de los volúmenes de generación de residuos provenientes de actividades industriales ha impulsado la creación de mecanismos de control que se expresan a través de leyes, resoluciones y decretos que exigen a los generadores la implementación de procesos de planificación orientados hacia la prevención, el aprovechamiento y el manejo seguro de sus desechos.

Dichas consideraciones han determinado la creciente importancia que en el ámbito corporativo ha ganado la gestión ambiental, como conjunto de herramientas que permite el manejo de los aspectos ambientales relacionados con los procesos inherentes al desempeño de las actividades de un negocio o actividad industrial, lo cual se ha evidenciado en que un número importante de empresas que han decidido impulsar procesos de mejoramiento que permiten adquirir certificaciones, con sus subsecuentes beneficios en competitividad y buen nombre.

Con la generalización de los procesos de certificación, han emergido fenómenos afortunados en cuanto al encadenamiento de esfuerzos por cumplir con la normatividad ambiental, y es en este sentido en donde radica la importancia para las empresas de estar al día en los procesos de mejoramiento y cumplimiento de las exigencias en términos ambientales de la normatividad vigente, puesto que la participación y las posibilidades de éxito en los procesos de selección y contratación de servicios depende en gran medida de la facilidad de la parte contratista para alinear sus políticas con las de sus proveedores.

En una empresa prestadora de servicios de alimentación industrial. La fracción de desechos orgánicos corresponde a los valores más altos dentro de la composición de sus residuos y tradicionalmente su manejo consiste en el aprovechamiento para la alimentación animal; en menor proporción se generan materiales con potencial de reciclaje y residuos ordinarios, para los cuales se pueden implantar acciones de manejo que consisten básicamente en la separación en sus fuentes de generación. Dichos procesos y tipos de manejo se encuentran.

Todas estas acciones pueden significar erogaciones importantes para la empresa. Sin embargo, suponen además ingresos por los productos o subproductos obtenidos, lo cuales compensan en alguna medida los gastos realizados.

UNIDAD VII

7 ASPECTOS LEGALES DEL NEGOCIO

7.1 Definición y fundamentación de la constitución legal de la empresa

En la constitución de una empresa se pueden optar por tipos de constitución y organización entre las cuales se encuentran.

Elección del tipo de empresa

Para determinar el tipo de empresa más conveniente a su situación particular, se mencionan a continuación las características básicas de cada una de las tres formas jurídicas que pueden ser relevantes para una microempresa.

En primer lugar, si su negocio lo maneja, o lo va a manejar, a título personal puede abrir una empresa personal (constituida por una sola persona).

Si por el contrario, el negocio es de más de una persona, corresponde abrir una sociedad comercial (constituida por dos o más socios).

Entre las empresas personales, usted puede optar por una Empresa Unipersonal o una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada. En las sociedades comerciales, la única opción relevante es la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

A. Tipos de Empresas Personales

Empresa Unipersonal:

Se considerará a toda unidad productiva perteneciente a una persona física, en la que se utilice en forma conjunta el capital y el trabajo, en cualquier proporción, con el objeto de obtener un resultado económico, con excepción de los servicios de carácter personal (Art. 4º Ley 125/91).

La empresa unipersonal constituye la forma más sencilla de legalización y la de menor costo para su apertura.

En este tipo de empresa, en caso de quiebra del negocio, el dueño responde con todos los bienes de la empresa y también con sus bienes personales. Una ventaja importante de la empresa unipersonal es el régimen impositivo simplificado a que está sujeta (Tributo Único), siempre que su facturación anual no sea superior a G. 45.026.233 (Cuarenta y cinco millones veintiséis mil doscientos treinta y tres guaraníes) (Resol. N° 5/00). Este monto se ajusta anualmente en función a la variación del “Índice de Precios al Consumidor”. Los contribuyentes del Tributo Único están exonerados de pagar el Impuesto a la Renta y el Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Empresa Individual de Responsabilidad Limitada:

Es también una unidad productiva, similar a la mencionada anteriormente, que permite separar los bienes personales del patrimonio empresarial. De esta forma, los bienes personales pueden no ser afectados en caso de quiebra del negocio, salvo caso de quiebra culpable o dolosa. Para lograr esta separación, usted deberá documentar y registrar las transacciones de la empresa.

Además, en la constitución de una empresa de este tipo, usted deberá aportar a la misma un capital mínimo, que representa a dos mil jornales (Resol. N° 147/98 del Ministerio de Justicia y Trabajo).

B. Tipos de Sociedades Comerciales

En la sociedad comercial, por estar constituida por dos o más personas, es necesario realizar un contrato de sociedad para regular la relación entre los dueños.

Existen diversos tipos de sociedades comerciales (de Responsabilidad Limitada, Anónima, Colectiva, y en Comandita Simple o por Acciones). Sin embargo, la práctica ha demostrado que el tipo de sociedad que puede ser utilizado por las microempresas es la Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)

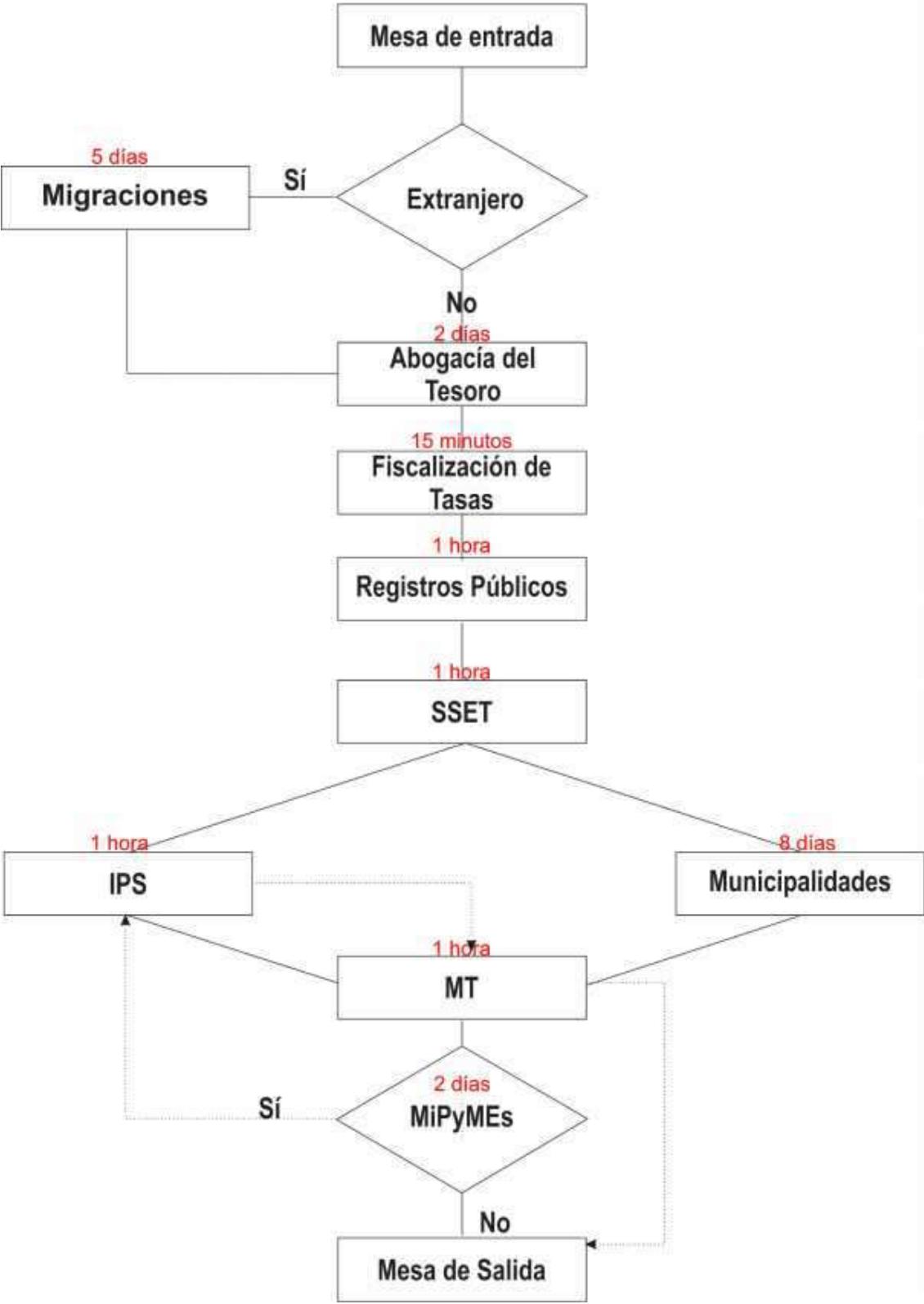
Las ventajas y desventajas de la S.R.L. son similares a las indicadas para la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, con la diferencia de que en la S.R.L. no se exige un capital mínimo, salvo que se dedique a las actividades de importación y exportación.

En los siguientes tres capítulos, presentamos orientaciones paso a paso para la apertura de cada uno de los tres tipos de empresa mencionados: Empresa Unipersonal, Empresa Individual de Responsabilidad Limitada y Sociedad de Responsabilidad Limitada.

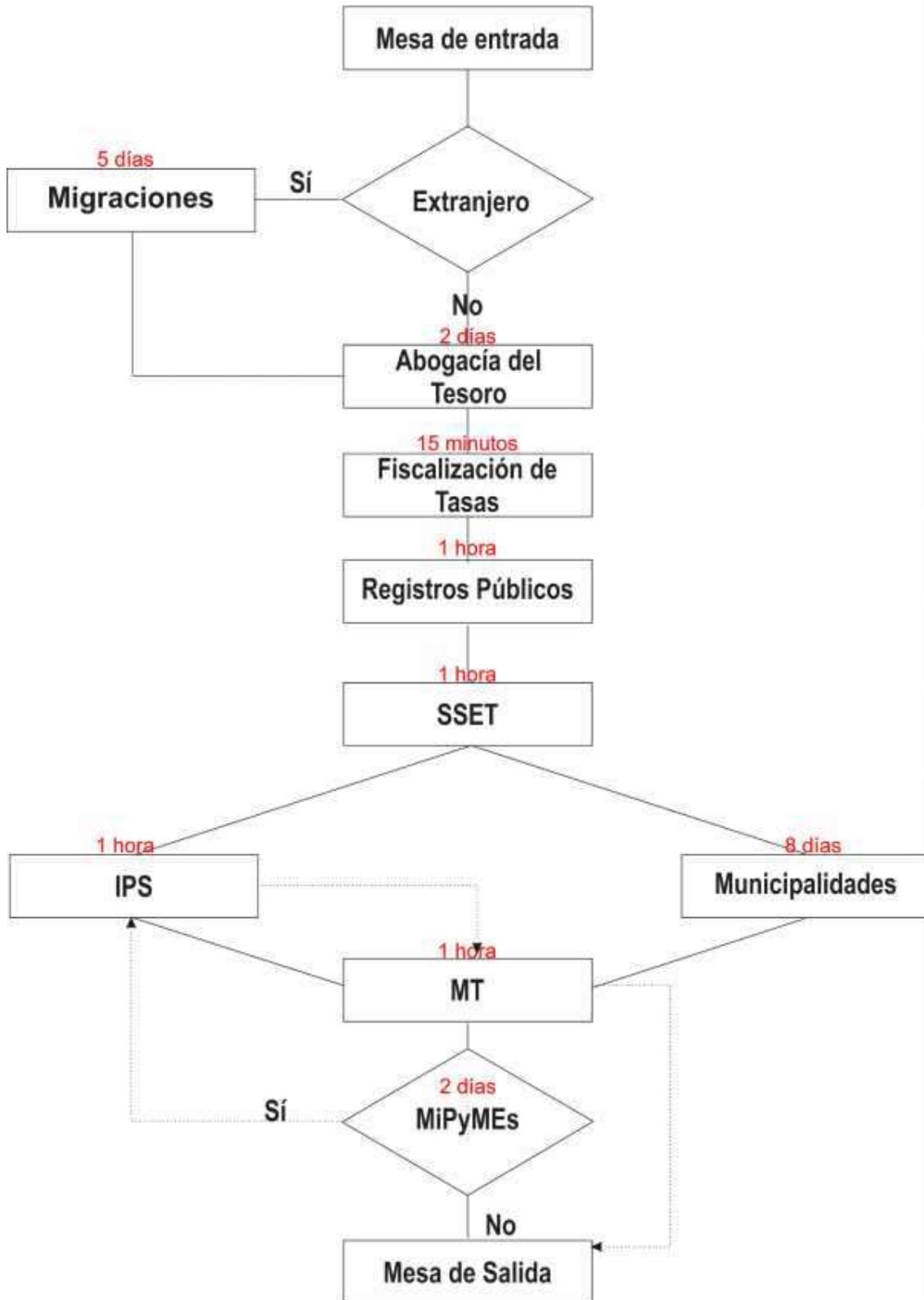
7.2 Proceso de legalización para la puesta en marcha

Según el Ministerio de Industria y Comercio a través del Sistema Unificado de Apertura y Cierre de Empresas, la cual es una ventanilla única para la apertura y/o formalización de empresas físicas o jurídicas, para la entrada de solicitudes y de registros estatales en el Paraguay, que tiene la finalidad de facilitar y agilizar el proceso de apertura de nuevos emprendimientos empresariales.

Flujo de Procesos de Apertura para Empresas Jurídicas



Flujo de Procesos de Apertura para Empresas Jurídicas



El SUACE concentra en una sola dependencia todas las instituciones involucradas en el proceso de constitución para el funcionamiento de las empresas de diversos tipos, rubros y escala de inversión.

Así, destaca a las Instituciones que la conforman:

- 1- Ministerio de Industria y Comercio como Institución Coordinadora.
- 2- Ministerio de Hacienda.
- 3- Corte Suprema de Justicia
- 4- Ministerio del Interior a través de la Dirección General de Migraciones.
- 5- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social
- 6- Instituto de Previsión Social.
- 7- Municipalidad de Asunción.

En mayo de 2014 se crean las Ventanillas Regionales del SUACE. En principio estas Ventanillas se encuentran en las **Oficinas Regionales del Ministerio de Industria y Comercio - ORMIC**, en las sgtes. ciudades:

- Concepción
- Pedro Juan Caballero
- Caacupé
- Cnel. Oviedo.
- Villarrica.
- Ciudad del Este
- Encarnación
- Pilar.

Con este servicio el empresario ya no tiene la necesidad de acercarse hasta la oficina central que se encuentra en Asunción.

Procesos realizados en el SUACE

El principal logro de poder unir a estas siete instituciones hace que en un solo lugar pueda ser gestionado el pertinente Dictamen de la Abogacía del Tesoro, la Inscripción en el Registro Público de Comercio (Registro de Personas Jurídicas y Registro Público de Comercio), el pago de Tasas Judiciales, la obtención del Registro Único del Contribuyente (RUC) La Patente Comercial y Licencia Municipal, la obtención de Carnet de Radicación temporaria y permanente, así como la Inscripción Obrero Patronal en el IPS y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Paso 1 - Mesa de Entrada – Recepción

Asesorar a los interesados en los trámites, requisitos y aranceles/tasas que los empresarios, de acuerdo a su categoría deben realizar para establecer una empresa nacional o extranjera, por medio de los instructivos previstos por las instituciones miembros del SUACE. • Informar que todas las solicitudes de Asunción deberán pasar previamente por la verificación de uso de suelo sobre la conformidad de la ubicación del local de acuerdo a las ordenanzas a fin evitar su rechazo.

Orientar e informar al empresario nacional o extranjero sobre la obtención de licencias y autorizaciones de otras instituciones adscriptas al SUACE, de acuerdo a la actividad que desarrollen. • Facilitar a los interesados el formulario único del SUACE y los requisitos de cada institución componente del SUACE para el inicio del proceso de formalización.

- Orientar al empresario como cancelar los aranceles y tasas señalados para cada trámite de acuerdo a la normativa interna de cada institución, en la agencia del Banco Nacional de Fomento o Institución Bancaria designada para el efecto y la cual se encontrará ubicada en las oficinas del SUACE.
- Recepcionar, verificar y derivar la carpeta con los respectivos requisitos establecidos por el SUACE a los Delegados Interinstitucionales para la revisión correspondiente.
- El receptor/asesor de documentos deberá verificar de acuerdo a los lineamientos establecidos por cada institución, el cumplimiento de los requisitos exigidos para cada trámite, realizando un análisis de forma, no admitiendo solicitud alguna, con requisitos incompletos.
- Una vez finalizado el proceso de verificación, se pasa a la digitalización con la carga de datos al sistema informático y luego a la entrega de contraseña que contiene la clave para que el beneficiario pueda monitorear el estado de su expediente.
- Al final del proceso de registro se notifica al empresario la apertura oficial de su empresa. • Entrega de las documentaciones de apertura al empresario.

Digitalización de datos

Una vez que los Delegados Interinstitucionales hayan verificado y aprobado todas las documentaciones presentadas por el interesado, se procede a ingresar al sistema los datos establecidos en el formulario único. El expediente electrónico se complementará con las siguientes acciones:

1. Digitalización del Documento de Identidad del Gestor, del Representante Legal de la Sociedad o del interesado, en caso de ser Comerciante Individual.
2. Digitalización de la Escritura Pública de Constitución de la Sociedad.
3. Digitalización de la documentación requerida en caso de Sociedades Extranjeras.
4. Digitalización de recibos y formularios correspondientes a las tasas judiciales.
5. Digitalización de otros documentos conforme al caso.

Paso 2 - Dirección General de Migraciones

En el caso de que el/los empresarios sean de origen extranjero se debe realizar los sgtes. procesos:

- Verificación del Expediente Electrónico y Formulario Único de Apertura de Empresas con los Anexos exigidos por la Ley de Migraciones, con firma original.
- Verificación de requisitos físicos de acuerdo a lo exigido por la Ley de Migraciones.
- Traslado de Documentos a la Dirección General de Migraciones y la emisión de Residencia Definitiva.
- Entrega de Documentos emitidos a la Mesa de Entrada y Salida del SUACE.

El trámite de Residencia Definitiva no está incluido en el Estudio del Banco Mundial “Doing

Business 2005”, pero se incluye en el diseño de funcionamiento del SUACE por ser un paso necesario en la formalización y registro de empresas con inversionistas y personal

extranjero. El trámite de residencia permanente podría tomar más de los plazos comprometidos por el SUACE, y ante tal circunstancia el empresario podrá retirar las autorizaciones y registro de la sociedad sin contar con la Residencia Definitiva.

Paso 3 - Dirección General de los Registros Públicos

- Inscripción de la sociedad en La Dirección General de los Registros Públicos en la sección de Personas Jurídicas, Asociaciones y Registro Público de Comercio, previa verificación del expediente.
- Complementar el expediente electrónico de la empresa.
- Entrega de los documentos inscriptos a la Mesa de Entrada y Salida del SUACE.
- Verificación de los documentos en los expedientes de la empresas unipersonales y la remisión al juzgado de primera instancia

Gestión Inicial en el Poder Judicial

- Traslado de solicitudes y anexos al Juzgado de Primera instancia en lo Civil y Comercial de Turno.
- Retiro de providencia judicial para obtener un dictamen de la Abogacía del Tesoro.
- Traslado del dictamen al Juzgado en Primera Instancia en lo Civil y Comercial para la resolución correspondiente.
- Retiro de la Resolución para la presentación correspondiente en la Dirección de los Registros Públicos.
- Salida informática del expediente del SUACE
- Entrega del documento inscripto

Inscripción en la Dirección de los Registros Públicos

- Presentación del expediente en la Mesa de Entrada de las Secciones de Personas Jurídicas y Asociaciones, y Registro Público de Comercio.
- Retiro de la Mesa de Salida de la Dirección de Registros Públicos del documento inscripto y traslado del mismo a la Mesa de Entrada del SUACE.

PASO 4 - MINISTERIO DE HACIENDA

- Verificación del Expediente Electrónico y Formulario Único de Apertura de Empresas con firma original.
- Emisión del Registro Único del Contribuyente y constancia de inscripción.
- Entrega de documentos emitidos a la Mesa de Entrada y Salida del SUACE, para entrega al empresario.
- Complemento de expediente electrónico de la empresa.

PASO 5 - MUNICIPALIDAD

- Verificación del expediente electrónico de la empresa.
- Traslado de documentos físicos y expediente electrónico de la empresa a la Municipalidad.

- Verificación de documentos y determinación de tasa.
- Emisión de Patente de Comercio, Resolución y Certificado de Licencia de Habilitación Comercial.

Traslado de Patente Comercial, Resolución y Certificado de Licencia de Habilitación de Establecimiento a Mesa de Entrada y Salida de autorización del Sistema Unificado de Apertura de Empresas.

- Complemento de Expediente electrónico de la empresa.

PASO 6 - INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL

- Verificación del Expediente electrónico y Formulario Único de Apertura de Empresas con firma original.
- Emisión de la inscripción Obrero/Patronal.
- Traslado de documentos emitidos a la Mesa de Entrada y Salida del SUACE.
- Complemento del Expediente electrónico de la empresa.

PASO 7 - MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL

- Verificación del Expediente Electrónico y Formulario Único de Apertura de Empresas con firma original.
- Emisión de la inscripción Patronal.
- Traslado de documentos a la Mesa de Entrada y Salida del SUACE.
- Complemento del Expediente Electrónico de la Empresa.

7.3 Documentaciones requeridas

Presentación de los siguientes documentos según el tipo de empresas

Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL): presentar boleta de depósito original en el BNF, del capital integrado en efectivo (original y fotocopia autenticada). En caso de integración de bienes no dinerarios, deberá justificarse con los documentos legales que prueben el valor de lo integrado.

Sociedad Colectiva: presentar acto constitutivo que puede constar en: a) Escritura Pública o b) Instrumento Privado con firma autenticada de los contratantes. Si constare en Escritura Pública deberá presentarse dentro de los 30 (treinta) días de su otorgamiento para su inscripción en el Registro Público. 2 (dos) fotocopias autenticadas del acto constitutivo.

Sociedad en Comandita Simple: presentar, a) Escritura Pública o b) Instrumento Privado con firma autenticada de los contratantes y 2 (dos) fotocopias autenticadas del acto constitutivo.

Sociedades Constituidas en el Extranjero: presentar Estatuto de Constitución del país de origen, debidamente legalizado con 2 (dos) fotocopias autenticadas del mismo. Un documento original y 2 (dos) fotocopias autenticadas en que conste el Acuerdo o decisión de crear una Sucursal o Establecimiento en el Paraguay, debidamente legalizado, debiendo contener los requisitos prescriptos en el Art. 1197 del Código Civil Paraguayo y que dispone:

“A los fines del cumplimiento de las formalidades, toda Sociedad constituida en el Extranjero que desee ejercer su actividad en el territorio nacional debe:

- a) Establecer una representación con domicilio en el país...
- b) Acreditar que la sociedad ha sido constituida con arreglo a las Leyes de su país.
- c) Justificar de igual forma, el Acuerdo o decisión de crear la Sucursal o representación, el capital que se le asigne, en su caso, y la designación de los representantes legales”.

Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL): presentar el original de la Escritura Pública y 1 (una) fotocopia autenticada de la misma y el original de los ejemplares del diario, de la primera y última publicación o a falta de estos, acompañar 1 (una) fotocopia autenticada de cada ejemplar, correspondiente a la primera y última publicación. Solo se inscribe en el Registro Público de Comercio. Boleta de depósito del BNF del capital integrado en efectivo.

EMPRESAS UNIPERSONALES

Persona física

- Formulario SUACE N° 1.
- Escrito de Petición inicial dirigido al Juzgado en lo Civil y Comercial de turno, con patrocinio de abogado.
- 1 (una) fotocopia de Cedula de Identidad autenticada del titular, y en su caso, del apoderado.
- 1 (una) fotocopia simple del Contrato de Alquiler, o boleta de inmobiliario o fotocopia de factura de agua, luz o teléfono (que no exceda los 90 días desde la fecha de vencimiento).

En caso de contar con empleados: adjuntar:

- a) Lista de empleados
- b) Formulario de inscripción de empleado (Uno por cada empleado declarado) y
- c) Fotocopia simple de cédula de identidad de cada empleado.

En caso de no iniciar los trámites ante el SUACE desde el inicio del proceso, se requerirán fotocopias autenticadas de las documentaciones que acrediten los trámites previos.

Para los extranjeros: presentar documentos que acrediten la radicación permanente. Además adjuntar 1 (una) fotocopia autenticada del Documento de Identidad del país de origen o pasaporte y 1 (una) fotocopia autenticada del Carnet de Migración vigente.

REQUISITOS PARA PERSONAS JURÍDICAS

1. Formulario de Apertura para Sociedades N° 2.
2. Escritura Pública Original.

Además, a cargo del Escribano:

- a) Carátula rogatoria;
- b) Hoja de Seguridad - Actuación Notarial Res. 106/90 CSJ
- c) Liquidación / Pago de la tasa judicial y registral, con la firma y sello del Escribano/a.

d) Escrito de solicitud de dictamen dirigido a la Abogacía del Tesoro, en caso de SA y SRL.

e) Escrito de solicitud de inscripción dirigido al Juzgado de turno (solo en caso de las demás sociedades).

f) Minuta de Inscripción para Personas Jurídicas y Asociaciones, Registro Público de Comercio -

Formulario N°14 - Dirección General de los Registros Públicos (**2 originales**).

3. **3 (tres)** fotocopias autenticadas de la Escritura Pública.

4. **1 (una)** fotocopia autenticada de Cédula de Identidad vigente del representante legal y directivos.

5. **1 (una)** fotocopia simple de contrato de alquiler o boleta de impuesto inmobiliario o fotocopia de factura de agua, luz o teléfono con fecha no mayor a 90 días a la fecha de emisión.

6. En caso de contar con empleados:

Adjuntar:

a) Lista de empleados,

b) Formulario de Inscripción de Empleado – Instituto de Previsión Social.

(Uno por cada empleado declarado)

c) Fotocopia simple de cédula de identidad de cada empleado.

OBSERVACIÓN: En caso de no haber iniciado los trámites de formalización ante el SUACE, se requerirán fotocopias autenticadas de las documentaciones que acrediten los trámites previos para realizar los registros pendientes.

Para los extranjeros:

Presentar documentos que acrediten la radicación permanente. Además adjuntar:

1 (una) fotocopia autenticada del Documento de Identidad del país de origen o pasaporte y

1 (una) fotocopia autenticada del Carnet de Migración vigente.

TRÁMITES ESPECIALES (No se realizan en todos los casos)

MUNICIPALIDAD DE ASUNCIÓN (Patente y Licencia)

Además de los requisitos propios de la empresa, se deberán presentar los siguientes requisitos:

Formulario de solicitud.

Formulario de Declaración Jurada.

En caso de no ser Propietario del Inmueble, llenar el Formulario de Autorización (VER ANEXO

N° 7), adjuntando fotocopia simple de la Cedula de Identidad del Propietario.

1 (una) fotocopia simple del recibo de pago del Impuesto Inmobiliario y tasas especiales del local comercial (no requiere ser el último pago).

Planos o croquis técnico del local, a escala, con la medida correspondiente, en caso de ser planos completos, marcar el área a ser utilizada para la actividad comercial (para comercios ubicados en Edificio de más de 200 m2. se requiere Plano de Prevención Contra Incendio (PCI) aprobado).

En caso de no iniciar los trámites ante el SUACE desde el inicio del proceso, se requerirán fotocopias autenticadas de las documentaciones que acrediten los trámites previos.

Observación: Existen requisitos especiales que deben ser presentados para algunas actividades teniendo en cuenta ciertas características tales como: dimensión, tipo o ramo actividad, seguridad, etc. Ver: Requisitos especiales y Reglamentaciones.

UNIDAD VIII

8 PRESENTACIÓN GENERAL DEL PLAN DE NEGOCIO

8.1 Contenido

El contenido del plan de negocios variará de acuerdo al objetivo con que se confeccione y al negocio de que se trate. El objetivo, ya sea de uso para la gestión, o de uso externo, llevará, en diferentes negocios, a cambios más bien de forma que el fondo; el tipo de negocio determinará qué aspectos son relevantes de incluir y cuáles no. Se puede establecer a modo de referencia, un contenido general del plan de negocios, como se indica a continuación:

- RESUMEN EJECUTIVO
- 1. ESTUDIO DE MERCADO
 - 1.2 Estudio del Entorno
 - 1.3 Estudio de la Demanda
 - 1.4 Estudio de la oferta
 - 1.5 Mercado Potencial
 - 1.6 Oportunidad de Negocio
- 2 PLAN DE MARKETING
 - 2.1 Definición del Negocio
 - 2.2 Visión, Misión, Objetivos Estratégicos del Negocio
 - 2.3 Análisis FODA
 - 2.4 Análisis de las Fuerzas de Mercado
 - 2.5 Identificación de Estrategias y Acciones Alternativas
 - 2.6 PROYECCIÓN DE VENTAS
 - 2.7 Marketing MIX
 - 2.8 Ventaja Competitiva
- 2. PLAN OPERATIVO
 - 2.1 La Infraestructura del Negocio
 - 2.2 Descripción de la Operación
 - 2.3 Control de Calidad
 - 2.4 Ubicación Geográfica del Negocio
 - 2.5 Áreas Claves del Negocio
- 3. PLAN ADMINISTRATIVO
 - 3.1 Organigrama de la estructura organizacional

- 3.2 Plan de necesidades de recursos humanos
- 3.3 Perfil de los puestos
- 3.4 Manual de funciones
- 3.5 Manual de procedimientos
- 4. PLAN DE INVERSIONES COSTOS Y BENEFICIOS
 - 4.1 Inversión Inicial Requerida
 - 4.1.1 Costo de investigaciones, experiencias y estudios del proyecto
 - 4.1.2 Costo de Maquinarias y Equipos
 - 4.1.3 Costo de Obras Civiles
 - 4.1.4 Costo de Muebles y Útiles
 - 4.1.5 Costo de Terreno
 - 4.1.6 Costo de Transporte
 - 4.1.7 Gastos legales y de organización
 - 4.1.8 Capital Operativo
 - 4.1.9 Servicio de la Deuda
 - 4.2 Proyección de Ventas del Negocio
 - 4.3 Presupuesto de Costos Operativos
 - 4.4 Estimación de Costos Fijos Totales
 - 4.4.1 Presupuesto de Sueldos
 - 4.4.2 Servicios Públicos
 - 4.4.3 Gastos financieros
 - 4.5 Estimación de Costos Variables Totales
 - 4.5.1 Presupuesto de la compra de materia prima y gastos generales de fabricación
 - 4.5.2 Presupuesto de Gastos Administrativos y Ventas
 - 4.5.3 Presupuesto de Mano de Obra
 - 4.6 Estado de Resultado Proyectado
- 5. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO
 - 5.1 Análisis de Punto de Equilibrio
 - 5.2 Elaboración y Análisis de Flujo de Fondos
 - 5.3 Determinación del Valor Actual Neto
 - 5.4 Tasa Interna de Retorno

6 ASPECTOS LEGALES DEL NEGOCIO

6.1 Definición y fundamentación de la constitución legal de la empresa

6.2 Proceso de legalización para la puesta en marcha

6.3 Documentaciones requeridas

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

APENDICE

8.2 Introducción

En este punto, se presentan el trabajo realizado. Se expone la motivación que llevaron a elaborar el Plan de Negocio. Se mencionan las técnicas empleadas para la investigación. Se indica la hipótesis previa al trabajo. Se establece y plantea el problema de la investigación. Se indican los objetivos con los cuales se realizó la investigación. Se realiza una breve descripción de los capítulos a manera de prefación. Se ponen de manifiesto la síntesis de los principales resultados obtenidos, que no necesariamente se mencionan en el resumen ejecutivo, así como el aporte de los mismos a la toma de decisiones.

La presentación de una introducción, se realiza más bien para ambientes académicos, ya que su contenido presenta la metodología de investigación y los resultados obtenidos, los cuales ya son expresados en el Resumen Ejecutivo.

8.3 Justificación del proyecto

En las justificaciones se mencionan las motivaciones por las cuales se elabora el Plan de Negocio. Si se cuenta con una introducción en el Plan de negocio estas se detallan en la misma.

8.4 Resumen ejecutivo.

El resumen ejecutivo tiene por objetivo demostrar, en dos tres páginas, la esencia del negocio y su atractivo, de manera de motivar a quien lo lea, a profundizar en el plan de negocios. Los inversionistas suelen basarse en el resumen ejecutivo para desarrollar o aceptar el negocio. Debe incluir una clara descripción del negocio, mostrando lo que se espera del producto o servicio en cinco o diez años más y cómo se pretende llegar aclarando qué tipo de clientes se busca tener.

A su vez, el resumen ejecutivo debería dar una visión sobre las características y enfoque del equipo directivo que estará al frente del negocio y sobre los retornos financieros esperables a corto, mediano y largo plazo. En especial cómo y a qué plazo puede un inversionista esperar recuperar su dinero. Incluyendo también el nombre y dirección del negocio propuesto, a quién dirigirse para mayor información y la fecha de elaboración del informe.

8.5 Estudio de mercado.

Es este apartado debe ser estudiado el entorno que rodea al negocio, por lo general se hace hincapié en el entorno más cercano estableciendo la demanda, la oferta y las fuerzas que gobiernan el mercado.

No se estudia en profundidad los distintos aspectos del mercado, cuando el estudio se realiza para emprendimientos nuevos, tiene más bien por fin establecer el mercado potencial para el producto y la oportunidad de negocio. La oportunidad de negocio

básicamente es el resultado de la diferencia entre el mercado potencial y el mercado atendido.

En base a los resultados obtenidos con el análisis FODA y con el estudio de las fuerzas de Porter se establece cuáles serían los aspectos más resaltantes tanto de la demanda como de la oferta.

8.5.1 Estudio del Entorno

Primeramente, se puede describir brevemente el entorno más amplio, para que el posible inversionista se haga una idea de las condiciones macroeconómicas en la que el emprendimiento tendría lugar. Se habla de las condiciones a nivel internacional y local. Es mencionado, si lo amerita, la estadística de los precios, el uso que se le da al mismo y la participación en la economía indicando porcentajes y otras estadísticas.

8.5.2 Estudio de la Demanda

En estudio de la demanda, se aplican varias técnicas de investigación, a fin de lograr la información deseada. Se puede recurrir a fuentes secundarias o primarias. Entre las fuentes primarias se puede optar por las encuestas, entrevistas, pruebas sensoriales y otros.

Es adecuado establecer alguna hipótesis de trabajo que oriente las acciones. Una hipótesis de trabajo puede ser la no existencia de empresa procesadoras del producto a comercializar.

8.5.3 Estudio de la Oferta

Estudio de la oferta, tiene por fin determinar si existen empresa oferentes del mismo o similar producto, al del emprendimiento. Ente otras cosas se trata de establecer el número de ellos y los recursos con los que cuenta. Se puede recurrir a fuentes secundarias y primarias de información. Como en el caso de la demanda, también en este caso se puede recurrir, inicialmente a la opinión de expertos, encuestas estructuradas y otros.

8.5.4 Mercado Potencial

El Mercado Potencial, es el conjunto de clientes que manifiesta un grado suficiente de interés en una determinada oferta del mercado. El interés del consumidor, no basta para definir un mercado. Los clientes potenciales deben tener ingresos suficientes para poder adquirir el producto. El tamaño de un mercado, es una función tanto del interés como de los ingresos.

El mercado potencial, es establecido con el estudio de la demanda. En ciertos casos es difícil la realización de pronóstico, por la falta de antecedentes, en especial en productos no comercializados dentro de territorio nación; para lo cual, se pueden aplicar técnicas proyectivas, a base de pruebas de mercado, como la prueba sensorial.

Cabe indicar que, según la bibliografía utilizada, los métodos cuantitativos de pronósticos, por lo general, no son adecuados para la estimación de ventas de productos nuevos (Wilson & Keating, 2007), por depender de datos históricos a partir de los cuales se determinan los parámetros de modelo.

En este sentido, existen algunos métodos que pueden ser aplicados para el pronóstico de productos nuevos, entre los cuales se tiene la analogía con otros productos, pruebas de mercado y clínica del producto (Wilson & Keating, 2007).

8.5.5 Oportunidad de Negocio

En términos sencillos la oportunidad de negocio surge de la diferencia entre el mercado potencial y la oferta actual, el cual equivale a la demanda actual. Es decir, existe un claro entre la capacidad productiva o de respuesta de los actuales competidores del mercado con respecto al crecimiento posible del mercado. También puede generarse una oportunidad de negocio al ofrecer un producto distinto a los competidores actuales, la cual puede ser apreciada por el cliente o consumidor. Estas características distintivas del cliente insatisfecho pueden surgir de la investigación de mercado.

8.6 Plan: de operaciones, de marketing, administrativo, económico y financiero, y de responsabilidad social

8.6.1 Plan de operaciones

Una vez considerados los aspectos mercadológicos, a través de la investigación de mercado y la estrategia seleccionada, se realiza la revisión técnica. El estudio técnico o de operaciones tiene por fin establecer las posibilidades tecnológicas reales, para acometer al mercado, según la estrategia seleccionada.

Según la participación de mercado deseada debe ser indagada a los expertos si es posible establecer la infraestructura necesaria para las respaldar las ventas deseadas. De este estudio, pueden surgir discrepancias en canto al nivel de producción, mayor o menor capacidad de las maquinas. Por ende, luego de estudiar el aspecto técnico de la producción, debe ajustarse la estrategia seleccionada.

Maquinarias y Equipos

Deben ser sopesadas de ser posibles distintas alternativas tecnológicas. Posteriormente a la selección de una alternativa tecnológica, será necesario el contratar las ofertas de cada empresa, a fin de evaluar posteriormente el impacto económico de este y los accesorios a este, como son la puesta en marcha y el mantenimiento.

Descripción de la Operación

Una vez establecida la mejor alternativa tecnológica se detalle, en forma muy básica, el proceso de elaboración del producto, a fin de conocer la secuencia de operaciones.

Ubicación Geográfica del Negocio

Otro aspecto a considerar en el estudio técnico es la mejor ubicación. La ubicación deberá facilitar el acceso a los clientes o al principal materia prima, como las canteras para la industria del sementó. Se describirá en este punto los aspectos privilegiados para la ubicación del negocio.

Flexibilidad del proceso productivo

Si el proceso productivo ofrece facilidades de adaptación a la producción de otros productos o subproductos, estas deberán ser enunciadas, ya que esto permite mostrar un atractivo más del emprendimiento

El entorno legal

Dado que la producción de cierto producto resulta amigable o no con el medio ambiente, deben observarse las limitaciones legales para la producción y comercialización. Los aspectos relacionados a la mitigación de los aspectos negativos de la producción pueden ser presentados en capítulo independiente.

8.6.2 Plan de marketing

8.6.2.1 Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

El análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) es una de las formas más adecuadas de realizar el estudio del ambiente externo e interno de una organización o de un emprendimiento (Fred R., 2008). En este sentido, se debe realizar el análisis FODA para un eventual emprendimiento, por lo que en este punto se presentan las posibles fortalezas y debilidades. Cuando se trata de la creación de un nuevo emprendimiento no es posible establecer con certeza las posibles fortalezas y debilidades, por lo que deben ser enunciadas con un criterio de prudencia.

Si bien, existirían una serie de debilidades detectadas, estas se deberían inicialmente a la inexperiencia del nuevo emprendimiento, el cual conforme sea aplicada la idea de negocio establecerá de formas más precisas estas.

Las fortalezas, en una nueva propuesta, se generarán con la realización adecuada de una serie de tareas, a ser enunciadas en el apartado de análisis de las posibles estrategias.

Las oportunidades y amenazas deben ser ponderadas conforme a las fuerzas del mercado las cuales en mercados existentes pueden ser determinadas de forma adecuada, como las barreras de entrada, mercado creciente, limitaciones legales, etc.

8.6.3 Fuerzas del mercado

A fin de analizar en mayor detalle el ambiente externo, más cercano a una empresa, se aplica la técnica de las cinco fuerzas de mercado, las cuales deberá enfrentar un emprendimiento.

Amenaza de una fuerte rivalidad interna

Un segmento no es atractivo si ya contiene competidores numerosos, fuertes o agresivos. El eventual ataque, de los competidores, es un aspecto que podría constituirse en determinante si el emprendimiento no cuenta con los recursos necesarios para hacerles frente. En un mercado puede existir evidencia que revela que las empresas productoras han incrementado fuertemente su producción, ante el posible ingreso de empresas. Estas podrían ser empresas grandes con suficiente poder económico y comercial, por lo que, pueden reaccionar de una manera efectiva, para combatir agresivamente.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Se deben identificar a los posibles entrantes dentro del mercado. La amenaza de entrada de nuevos competidores se debe ver desde dos perspectivas. La primera, por la existencia de barreras de entrada a la industria. La segunda, la eventual reacción de las empresas, que en el futuro se constituyan en competidores, dentro de la industria. Las barreras de entrada podrían ser altas debido a que los requisitos de capital son muy grandes.

Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza, podría tener una fuerte implicancia, si la provisión de los insumos y la materia prima constituye una limitante al desarrollo del emprendimiento. Si es notoria la capacidad de negociación de los proveedores podría botarse por la elaboración propia de la materia prima, sin embargo esto incluye una cadena más al trabajo de la empresa y a la necesidad de estudiar el punto anterior de la cadena, es decir ahora que tipo de materia prima es necesaria.

Ejemplo: en la producción de huevo líquido es necesario como materia prima el huevo fresco que puede ser adquirido de un proveedor o ser producción propia. En el caso de ser producción propia se ha agregado una etapa más y la materia prima a adquirir es el balanceado. En este caso, se debe analizar si los productores de huevos frescos o los productores de balanceado cuentan con un mayor poder de negociación y posteriormente analizar si es posible acometer el proyecto desde el mejor punto.

Poder de negociación de los compradores

Un segmento no es atractivo si los compradores poseen un fuerte o creciente poder de negociación. Los compradores tratarán de hacer que los precios bajen, demandarán mejor calidad o servicios y pondrán a los competidores unos en contra de otros; todo esto a expensas de la rentabilidad del vendedor.

Se puede dificultar la tarea de deducir la reacción de los compradores, en mercado en donde el producto no ha sido comercializado aun. Pero en estos casos, debe evaluarse el número de posibles compradores. Mientras menor número de posibles compradores haya mayor será su poder de negociación.

Amenaza de productos sustitutos

Un segmento no es atractivo si existen sustitutos reales o potenciales del producto. Los sustitutos limitan los precios y utilidades potenciales que se pueden obtener en un segmento.

8.6.4 Identificación y Evaluación de Estrategias y Acciones Alternativas

A partir del análisis FODA y el análisis de las fuerzas de mercado, se estructuran las estrategias a aplicar, a fin de acometer al mercado con éxito. Es posible plantear, de la misma forma que fue planteado en análisis del FODA, la estrategia en cuatro cuadrantes indicando que acciones tomar para: aprovechar las oportunidades; evitar las amenazas; aplicar las fortalezas; mitigar las debilidades. Por otro lado, se presentan las acciones o estrategias a ser tomadas para hacer frente a las fuerzas del mercado.

Hay que aclarar que el análisis de mercado a través de la cruz de Porter, o las cinco fuerzas de Porter, conduce más al análisis del entorno más cercano de la empresa. La cruz de Porter no hace un análisis interno de las fortalezas o debilidades de la empresa, se acerca en cierta medida a un análisis de las amenazas y oportunidades. Sin embargo, se estudia más las amenazas, pues centra su análisis en las amenazas de los competidores actuales de los posibles competidores del poder de negociación de tanto clientes como proveedores y el análisis de posibles productos sustitutos, que no representan una competencia directa.

Es decir, para un análisis adecuado de la situación de la empresa y de los posibles cursos de acción, que guíen la estrategia, se hace necesario una combinación de la Cruz de Porter con el análisis FODA. De esa manera, se generará una estrategia más consistente.

Marketing MIX

Es una forma más de presentar la estrategia, en el contexto más específico de la comercialización del producto. Se indican las acciones necesarias en cuanto al producto, el precio, la plaza y la promoción.

A fin de informar, en un contexto más general, la estrategia seleccionada por un emprendimiento, se enuncian en algunos casos la Visión, la Misión y los Objetivos. Por lo general, no son incluidos en planes de negocio para nuevos emprendimientos, por no existir una empresa previa que le de origen.

8.6.5 Plan administrativo legal

Los aspectos que se deben considerarse, como básicos, para la incorporación del talento humano, en un emprendimiento, son la experiencia en la industria y si fuera posible como emprendedor, para el caso de los directivos; así como ciertas características personales tanto para los ejecutivos como para el equipo de trabajo.

Se puede presentar un Organigramas a manera de muestras la Estructura Organizacional deseada. En algunos casos, se describen algunos puestos, pero no se deben presentar manuales de funciones ni de procedimientos, aunque pueden ser elaborados previamente, solo la marcha del negocio pondrá en claro las necesidades de cada función. En el caso de las franquicias, o modelos de negocio equivalentes, estas formarían parte de los anexos y su aplicación o no serían regladas por los acuerdos.

Propiedad y Estructura de Financiamiento: en este punto, también pueden ser presentados los argumentos por los que se ha seleccionado un tipo de sociedad legal o estructura organizativa. Se hace mención de la forma en que será respaldada la estructura de financiamiento.

8.6.6 Plan de inversiones costos y beneficios

Como parte del estudio económico financiero se presentan los presupuestos de inversiones, costos y beneficios a fin de establecer la Inversión Requerida y la forma en que se estructuran los costos y como se obtendrán los beneficios

Por lo menos deben ser presentadas los presupuestos de:

Presupuesto de Inversiones y su financiamiento

Presupuesto para los Gastos de Investigaciones - Proyecto

Presupuesto de Máquinas y Equipos

Presupuesto de obras civiles

Presupuesto de Muebles y Equipos

Presupuesto de Terreno

Presupuesto para Vehículo

Presupuesto para Gastos legales y de organización

Presupuesto de Capital Operativo Anual

Servicio de la Deuda

Estimación de Ventas

Presupuesto de Costos Operativos

Presupuesto de Sueldos

Presupuesto Servicios Básicos

Presupuesto de Gastos financieros

Presupuesto de Materias Primas e Insumos

Presupuesto para Combustible y Lubricantes

Presupuesto de Mano de Obra

Estado de Resultado Proyectado

8.6.7 Plan económico financiero

Por último, es presentada la viabilidad financiera del emprendimiento, para lo cual es principal insumo lo constituye el de Flujo de Fondos o Caja.

El Flujo de Efectivo Proyectado incorpora el resultado del presupuesto de Inversiones, el de Estado de Resultado Proyectado y la amortización de la deuda que, junto al impacto financiero de los costos no desembolsados, deriva en el flujo de efectivo para cada año.

Debido a que es difícil hacer pronósticos exactos de los costos e ingresos asociados con un proyecto grande y complejo, los errores de los pronósticos pueden ser muy grandes, esta posibilidad ya se enmarca en el riesgo que sufre cualquier emprendimiento o empresa de no obtener los resultados deseados.

Análisis de Punto de Equilibrio

En este apartado también es posible presentar los resultados de un análisis de Punto de Equilibrio. Sin embargo, no resulta muy útil para la evaluación de proyectos considerando que es un método corto plasista. Por tanto, su presentación depende de la necesidad de información de los tomadores de decisiones. Por tanto el análisis de punto de equilibrio para proyectos de largo plazo no resulta recomendable.

Determinación del Valor Actual Neto

Fuego de establecido del flujo de fondos del proyecto se aplica la técnica del Valor Actual Neto, el cual consiste en la actualización del flujo terminal del proyecto. De la acumulación de los flujos actualizados se optime el VAN. Si el resultado del VAN es positivo el proyecto es viable y debería recomendarse la acometida del proyecto.

Tasa Interna de Retorno

Otro indicador que respalda los resultados del VAN es la Tasa Interna de Retorno (TIR) que representa la rentabilidad que puede ser esperada del emprendimiento.

Análisis de Riesgo

Como cada negocio tiene riesgos inherentes, estos pueden ser analizados a través de la aplicación de variaciones al escenario planteado para la elaboración del plan de negocio de los presupuesto. El escenario básico, aunque no siempre visible, surge de la tendencia observada en el análisis de todos los puntos anteriores los cuales finalmente concluyeron en un flujo de fondos con el cual se estableció la viabilidad del emprendimiento.

La idea entonces consiste en modificar los valores que le dieron origen al flujo de fondos o Caja. En este sentido, si el riesgo es comercial se puede bajar el nivel de los ingresos, por lo general en 10% y observar los resultados. Si el riesgo más inminente es la variación del precio de los insumos se puede elevar el precio de los mismo en 10%. Eventualmente el peor escenario podría constituirse por la combinación de una disminución en los ingresos y a su vez un aumento de los precios de la materia prima e insumos.

Este análisis no siempre es presentado, considerando que en todo caso todos proyecto o empresa tiene uno o varios riesgos. También se debe considerar que al establecer la tasa de descuento para la determinación del VAN, está ya tiene incorporada el impacto de ciertos riesgos los cuales la elevan o bajan.

8.7 Aspectos legales.

No siempre se presenta el aspecto legal como un capítulo independiente. Cuando el emprendimiento es relativamente pequeño, se incluye en un capítulo de aspectos organizacionales y legales. El emprendimiento relativamente grandes, podría ser incorporado la normativa más general en este capítulo y los aspectos de organización e impacto ambiental en otros capítulos.

8.8 Conclusión.

Las conclusiones contendrán una síntesis de los principales resultados obtenidos en la investigación. Se puede indicar recomendaciones señalando posibles cursos de acción, surgidos de la información obtenida durante la realización del trabajo.

8.9 Anexos.

Los anexos tienen por objetivo complementar la información contenida en la parte principal del informe del plan de negocio, por lo que serán distintos según el negocio de que se trate. En general, se suele incluir como anexos los siguientes:

- Estadísticas de los entes públicos.
- Listado de precios.
- Cotizaciones de equipos y materias primas.
- Reglamentaciones
- Fotografías, gráficos, ilustraciones.

El Anexo, que se integra al aparato documental, puede contener uno o varios elementos, aunque es recomendable denominar, a cada elemento documental, con una seriación de números o letras. Desde luego, hay que identificar formalmente los datos del documento, que ha servido de base para comprobar o para complementar algunos de los planteamientos fundamentales, hechos en el curso del desarrollo del plan de exposición.

Por la extensión del documento anexo, es imposible incorporarlo al texto o ubicarlo en una nota a pie de página; además, en muchas ocasiones la transcripción literaria o fotográfica de un documento o las gráficas estadísticas o diversos grupos de disposiciones reglamentarias, es muy conveniente incorporarlas totalmente para conocer su estructura y contenido.

De esta manera, se recomienda que cuando se trate de elementos ya sea documentales o de exposición que no son de la producción del investigador autor de la investigación, sino de tercero o terceros, éstos se incorporen debidamente identificados como complementos a alguna de las partes de la exposición.

En este punto vale la pena hablar de otro punto interesante el Apéndice. El apéndice es el elemento que se agrega a la exposición de resultados, cuyo contenido continúa o amplía un tema o varios, que con carácter complementario integran y mejor explican un texto.

El apéndice es preparado por el propio investigador a diferencia del anexo; mientras que el anexo solamente exhibe o transcribe contenidos de un documento particular. Regularmente el apéndice tiene carácter de ensayo, por lo que su rigor obedece a este género de exposición.

En general, se suele incluir como apéndice los siguientes:

- Investigaciones de mercado.
- Fotografías de producto.
- Flujos de caja y análisis financiero.
- Flujograma de producción.
- Estimación de costos de operación.
- Inversión inicial necesaria.
- Análisis de punto de equilibrio.

Los presupuestos de forma más detallada pueden ser presentados en los anexos o apéndices (dado que son de elaboración propia), ya que en el cuerpo del plan son incorporados con valores en miles o en millones, para facilitar su revisión por los tomadores de decisiones.

8.10 Aspectos formales

Generalidades

La Plan de negocios, debe ser presentado de modo legible y digitado en procesador de texto. Et tipo de letra debe ser: Times New Román, tamaño 12, en el cuerpo del texto, a un solo lado del papel y 14 en los títulos.

El texto debe una alineación justificada, títulos centrados y con letras mayúsculas, sus títulos, hacia el margen izquierdo.

Las imágenes impresas deben ser de buena calidad y con caracteres nítidos, que faciliten su reproducción.

El papel debe de color blanco, tamaño A4, de buena calidad, que permita la reproducción y la lectura

Deben ser observados los siguientes márgenes:

- a) Margen izquierdo: 4,0 cm
- b) Margen derecho: 2,5 cm
- c) Margen superior: 3,5 cm
- d) Margen inferior: 2,5 cm

Espacio entre líneas

El texto debe ser de un espacio y medio.

Numeración de las páginas

La numeración de las páginas no aparece a partir del resumen ejecutivo. La numeración debe ser colocada en la parte inferior centrada a 2 cm del límite.

Se deben respetar las reglas de ortografía

Los cuadros, tablas, gráficos e ilustraciones deben estar nominados y enumerados correctamente.

En otros aspectos, relacionados a la redacción, se puede recurrir al sistema APA.

9 Bibliografía

- Almada, F. (10 de Mayo de 2013). Huevo en Polvo en el Paraguay. (A. Peña Cardozo, Entrevistador)
- BCP. (2013). *Importaciones de Ovoproductos*.
- Bolsa de Valores & Productos de Asunción S.A. (30 de Noviembre de 2013). *Reporte mensual - Noviembre 2013*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2013, de <http://www.bvpasa.com.py/>
- Chiavenato, I. (2001). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. Santafé de Bogotá: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- DGEEC. (2012). *ANUARIO 2012*. Fernando de la Mora: Dirección General de Estadísticas Encuestas y Censos.
- Dirección General de Estadísticas Encuestas y Censos. (2013). *Paraguay "Anuario 2012"*. Dirección General de Estadísticas Encuestas y Censos. Asunción: DGEEC.
- El Sitio Avícola. (18 de 02 de 2013). *Tendencias Avícolas Mundiales: Mayor cantidad de gente en América come más huevo*. Recuperado el 24 de 05 de 2013, de El Sitio Avícola: <http://www.elsitioavicola.com/articles/2318/tendencias-avacolas-mundiales-mayor-cantidad-de-gente-en-amarica-come-mas->
- Enciso, V. (05 de Mayo de 2015). Producción de Mandioca. (A. R. Peña Cardozo, Entrevistador)
- Equipo de redacción de El Sitio Avícola. (20 de Noviembre de 2010). *Las ventas de huevo superan expectativas*. Recuperado el 29 de setiembre de 2012, de El Sitio Avícola: <http://www.elsitioavicola.com/poultrynews/20710/las-ventas-de-huevo-superan-expectativas>
- Esquivel, S. (05 de Noviembre de 2013). Tasación de construcciones. (A. R. Cardozo, Entrevistador)
- Fabozzi, F. J., Modigliani, F., & Ferri, M. G. (1996). *Mercados e Instituciones Financieras*. México: Pearson Prentice Hall.
- FAO. (23 de Setiembre de 2009). *2050: un tercio más de bocas que alimentar*. Recuperado el 01 de Octubre de 2013, de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <http://www.fao.org/news/story/es/item/35675/icode/>

- Ferreira, C. (14 de Noviembre de 2013). Introducción de la leche pasteurizada en el Paraguay. (A. P. Peña Cardozo, Entrevistador)
- Fred R., D. (2008). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. México: Pearson.
- Gasparetti, W. (2011). *Huevo en polvo con destino a Alemania*. Recuperado el 2 de Agosto de 2012, de La Nación: <http://www.lanacion.com.ar/511405-huevo-en-polvo-con-destino-a-alemania>.
- González, D. (20 de Noviembre de 2013). Registro de Alimentos en la INAN. (A. R. Peña Cardozo, Entrevistador)
- Granja San Miguel. (24 de Setiembre de 2013). *Ventajas del uso del Huevo en Polvo*. Recuperado el 24 de Setiembre de 2013, de GRANJA SAN MIGUEL: http://www.granjasanmiguel.com.ar/huevo_enPolvo_Ctrol_Ventajas.php
- Harrigan, K. R. (1992). *Joint Venture*. (R. Frasc, Trad.) Buenos Aires: Editorial Tesis S.A.
- IEH. (2003). *el libro del Huevo*. Madrid: Instituto de Estudios del Huevo.
- IEH. (2006). *Seguridad Alimentaria en Huevos y Ovoproductos*. Madrid: Instituto de Estudios del Huevo.
- IEH. (2007). *manejo del Huevo y los Ovoproductos en la cocina*. Madrid: Instituto de Estudios del Huevo.
- Instituto de Estudios del Huevo. (2003). *el libro del Huevo*. Madrid: Instituto de Estudios del Huevo.
- International Trade Center. (03 de Agosto de 2013). *Trade Map* . Recuperado el 03 de Agosto de 2013, de International Trade Center: http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS_Graph.aspx
- Jorge Roberto, V. (30 de Diciembre de 2012). *SciELO*. Recuperado el 26 de Julio de 2016, de Las Acciones Sociales en Empresas con Responsabilidad Social: 6.2 Acciones para la protección y cuidado del medio ambiente: tratamiento de residuos, reforestación.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing 11a ed: versión para Latinoamérica*. México: Pearson Educación.

- La Nación. (03 de 04 de 2013). *Sector gastronómico paraguayo espera repuntar fuerte este año*. Recuperado el 28 de 05 de 2013, de La Nación: <http://www.lanacion.com.py/articulo/119361-sector-gastronomico-paraguayo-espera-repuntar-fuerte-este-ano.html>
- Maehara, A. (05 de Octubre de 2013). Producción de Yemita. (A. R. Peña Cardozo, Entrevistador)
- Maehara, V. (19 de Enero de 2012). Granja Maehara – crecimiento seguro. (A. Color, Entrevistador)
- MAG. (22 de Febrero de 2012). *PLAN ESTRATEGICO Y PROGRAMA DE INVERSION PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO DE LA AVICULTURA - PERFIL*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2013, de <http://www.mag.gov.py/VMG/Plan%20Estrategico%20de%20Competitividad%20Avicola%202012.pdf>
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigacion de Mercados*. Mexico: PEARSON EDUCACION.
- Mayoral, L. (2001). *Metodología del Trabajo de Tesis con Especial Aplicación a Maestrías en Ciencias de la Administración y Disciplinas Afines*. Tandil (Buenos Aries): Editorial CEAE.
- Miller, R. L., & Meiners, R. E. (1990). *MICROECONOMIA*. México: McGRAW-H.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1993). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Molinas, A. S. (2009). *IMPORTANCIA, POTENCIALIDADES Y DESAFIOS del Sector Agro-Rural Paraguayo*. Recuperado el 01 de Junio de 2013, de <http://www.mag.gov.py/varias/SECTOR%20AGRORUAL%20PYO%202009%20Alfredo%20Molinas.pdf>
- Nannig G., M., & Rivera I., J. (1991). *Creación de Nuevos Negocios*. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Ovobrand S.A. (05 de Mayo de 2013). *Ovobrand S.A.* Recuperado el 10 de Noviembre de 2013, de Historia de la empresa: <http://www.ovobrand.com/spa/products-whole-egg-powder.php>
- Pardo, D. (05 de Octubre de 2013). Comercialización de huevo en polvo en el paraguay. (A. R. Cardozo, Entrevistador)

- Peña Cardozo, A. R. (15 de Diciembre de 2014). *Análisi Económico Financiero*. Obtenido de Google Drive: <https://drive.google.com/file/d/0B1xGtcpNvsnBX3FHUi1QdmFrYVE/view?usp=sharing>
- Pinazo, J. (31 de Octubre de 2014). Estudio de Impacto Ambiental. (A. R. Cardozo, Entrevistador)
- Porter , M. (2010). *Ventaja Competitiva*. Pirámide Ediciones.
- Porter, M. E. (c2005). *Estrategia y ventaja competitiva*. Buenos Aires: Deusto, La Nación.
- Rivas Poletti, J., & Cardozo Melgarejo, I. (2010). *Paper “ALBUMINA Y YEMA DE HUEVO DESHIDRATADO”*: Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ingeniería. Recuperado el 24 de 05 de 2013, de <http://www.google.com.py/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CDoQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.ing.una.py%2Fftfg2010-electromecanica%2F30-11-10-deshidratacion-albumina-yema-huevo.ppt&ei=hq-fUZ-iH9PA4APikIHgDQ&usg=AFQjCNF3ZvOkh-2Gx2aSgm37g2HCyIpUxA&si>
- Romero, R. (05 de 05 de 2013). Producción de huevos en el Paraguay. (A. R. Peña Cardozo, Entrevistador)
- Samaniego, A. (08 de Mayo de 2014). Caótico tránsito en Asunción con 5 km por hora. *HOY*.
- Sampieri, H., Collado, F., & Otros. (2008). *Metodología de la Investigación 4° edición*. México: Mc Graw Hill.
- Samuelson, P. A., Nordhaus, W. S., & Daniel, P. E. (2003). *Economía*. Buenos Aires: McGraw Hill.
- Sancho, J. (2002). *Análisis Sensorial de los Alimentos*. México: Alfaomega.
- SANOBO. (28 de Noviembre de 2013). *Produccion de huevo en polvo*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2013, de SANOBO EGG GROUP: <http://www.sanovo.com/Egg-Production.50.aspx>
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2007). *Proyectos de Inversión* . México: editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos, cuarta edición*. México: McGraw-Hill Interamericana.

- SET. (05 de Diciembre de 2013). *Tipos de cambios del mes de noviembre 2013* . Obtenido de Sub secretaria de Estado de Tributación del Ministerio de Hacienda: <http://www.set.gov.py/pset/hgxpp001?6,18,273,O,S,0,PAG;CONC;730;2;D;5621;1;PAG;MNU;E;106;1;125;13;MNU;>,
- TECNOVO. (2005). *HUEVO ENTERO EN POLVO PASTEURIZADO*. Recuperado el 21 de Setiembre de 2013, de TECNOVO OVOPRODUCTOS DE CALIDAD: http://www.tecnovo.com.ar/es/productos/prod_polvhe.htm
- Torres, J. (25 de Octubre de 2013). Cantidad de huevos en la preparación de productos con huevo. (A. R. Cardozo, Entrevistador)
- Trade Map. (31 de 12 de 2013). *Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2013 - Producto : 040891 huevos de ave sin cascara, secos*. Recuperado el 31 de Octubre de 2014, de Trade Map: http://www.trademap.org/index.aspx?ReturnUrl=%2fProduct_SelProduct_TS.aspx
- Última Hora. (21 de Febrero de 2008). *Inversionistas incuban un plan para producir huevo en polvo*. Recuperado el 2 de Mayo de 2012, de Última Hora: <http://www.ultimahora.com/notas/96353-Inversionistas-incuban-un-plan-para-producir-huevo-en-polvo>
- Última Hora. (02 de 12 de 2011). *El sector gastronómico crece 100 % y atrae a multinacionales*. Recuperado el 28 de 05 de 2013, de Última Hora: <http://www.ultimahora.com/notas/485504-->
- USA Poultry & Eggs. (2008). *PRODUCTOS DE HUEVO*. Recuperado el 21 de Setiembre de 2013, de http://usapeec.org.mx/productos/pdf/guia_para_compradores_huevo.pdf
- VARGAS, F. (10 de Diciembre de 2013). Equipos de Laboratorio. (A. R. Peña Cardozo, Entrevistador)
- Vergara, O. (02 de Setiembre de 2013). Producción de Nutrihuevos. (A. R. Peña Cardozo, Entrevistador)
- Villanueva, C. C. (10 de Junio de 2013). Consto de las edificaciones. (A. R. Peña Cardozo, Entrevistador)
- Weston, J., & Brigham, E. (1986). *Manual de Administración Financiera*. Editorial Interamericana.
- Wilson, J., & Keating, H. (2007). *Pronósticos en los negocios*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Zabala, H. H. (7 de Noviembre de 2005). *Diseño y cálculo de una máquina deshidratadora de huevo automatizada para producción de huevo en polvo*. Obtenido de Slideshare: <http://www.slideshare.net/xMorfe0x/diseo-y-calculo-de-una-maquina-deshidratadora-de-huevo-automatizada-para-produccion-de-huevo-en-polvo-presentation>