



**INSTITUTO TECNOLÓGICO  
SUPERIOR JAPÓN**

---

***GUÍA***  
***METODOLÓGICA***  
***DE***  
**PLAN DE NEGOCIO**

---

**COMPILADO POR:**

**MAGÍSTER IVONNE SALCEDO**

**ADMINISTRACIÓN 2019**

**AMOR AL CONOCIMIENTO**

---



**1. IDENTIFICACIÓN DE**

<b>Nombre de la Asignatura:</b> <b>PLAN DE NEGOCIO</b>		<b>Componentes del Aprendizaje</b>		
<b>Resultado del Aprendizaje:</b> Permitir plasmar una idea de negocio, con los detalles necesarios para evaluar y tomar la decisión de emprender, describe la oportunidad, el producto, el contexto, la estrategia, el equipo, los recursos requeridos, el retorno financiero y el resultado de un emprendimiento de una manera sencilla y clara, demuestra la viabilidad técnica y económica del negocio				
<b>Docente de Implementación: Ing. Ivonne Salcedo</b>				
		<b>Duración:</b> 25 horas		
<b>Unidades</b>	<b>Competencia</b>	<b>Resultados de Aprendizaje</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo de Ejecución</b>
<b>Abordar conceptos básicos del plan de negocios, la visión, misión, valores, análisis FODA del nuevo negocio y consolidar los objetivos estratégicos</b>	Conocer los conceptos básicos del plan de negocios  Comprender la misión, visión valores de la empresa para llegar a obtener los objetivos estratégicos	Aprender a elaborar un buen plan de negocio en donde poder expresar las ideas claras que darán mejores resultados.	Diapositivas/ Ejercicios prácticos	<b>8</b>



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN  
 GUIA DE APRENDIZAJE

<p><b>Determinar la cantidad de bienes y/o servicios provenientes de la nueva unidad productora, que bajo determinadas condiciones de precio, calidad y cantidad, la comunidad estaría dispuesta a adquirir, hoy y en un futuro, para satisfacer sus necesidades</b></p>	<p>Estudiar variables sociales y económicas que condicionan el proyecto aun siendo aparentemente ajena a este</p> <p>Iniciar un sondeo sobre la disponibilidad, origen, precio, comercialización y usos alternativos de los diferentes insumos que participan en la producción</p>	<p>Conocer todas las variables para un estudio de mercado real, enfocado en determinar la viabilidad del proyecto</p>	<p>Diapositivas/ Ejercicios prácticos</p>	<p style="text-align: center;"><b>8</b></p>
--	--	---	---	---



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN  
GUIA DE APRENDIZAJE

<b>Análisis amplio detallado y riguroso de cada uno de los elementos que participan en la estructuración financiera, para presentar los criterios de evaluación financiera, a partir del flujo de caja de una propuesta de inversión, con el fin de componer indicadores que forman una base estable y firme para la toma de decisiones</b>	Conocer las inversiones necesarias para su ejecución, instalación, puesta en marcha y garantía de su operación sostenible  Contribuir directa o indirectamente a que los recursos disponibles en la economía sean asignados en la forma más racional entre los distintos usos posibles	Establecer la importancia de la planificación como marco de referencia para la inversión y como instrumento conceptual y metodológico de la gestión de proyectos	Diapositivas/ Ejercicios prácticos	<b>9</b>
---	--	--	---------------------------------------	----------

## 2. CONOCIMIENTOS PREVIOS Y RELACIONAD

### Co-requisitos

Contabilidad General - Matemáticas Financiera

Estadística - Economía



### **3. UNIDADES TEÓRICAS**

#### **UNIDAD I: CONCEPTOS BASICOS DE UN PLAN DE NEGOCIOS Y DEFINICION DEL OBJETIVO**

##### **¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIO?**

Es un documento donde el emprendedor detalla sistemáticamente las informaciones del emprendimiento a realizar como ser:

- El proceso de generación de ideas.
- La captación y análisis de la información.
- Evaluación de la oportunidad y los riesgos.
- Toma de decisión sobre la puesta en marcha de un nuevo emprendimiento.
- Cambio de planes en empresas constituidas.

##### **DEFINICIÓN DE UN NEGOCIO**

Definir la empresa, declarando su misión, visión y valores es la manera de dar rumbo al nuevo emprendimiento, todo esto, representan los elementos estratégicos que guiarán la empresa y ayudarán a tomar decisiones a los propietarios y empleados.

Para definir el concepto de negocio debemos responder claramente:

¿De qué negocio se trata?, si es una empresa comercial, servicio, industrial, etc. ¿Qué ofrece principalmente?, ¿A quienes está dirigida la oferta? ¿Dónde desarrolla sus operaciones? ¿Y qué diferencial ofrece?

##### **LA VISIÓN**

La visión de una empresa se refiere a lo que la empresa quiere lograr, construir, llegar a crear. Proyecta la imagen futura.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de definir claramente el negocio que permita orientar a los miembros de su equipo. El objetivo de esta sección es que su negocio quede claramente definido.

##### **LA MISIÓN**

La misión es una declaración que manifiesta la razón de ser de la empresa, el propósito, el motivo por el cual existe. Define la/las función/es básica/s que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar



### ***LOS VALORES***

Los valores de una empresa declaran sus creencias, transmiten las bases de sus principios éticos, sobre el cual construirán una cultura empresarial y determinan la forma de comportarse ante situaciones y relaciones empresariales, sociales y su actuar responsable frente a los impactos que su operación pueda generar al medio ambiente.

### ***ANÁLISIS FODA DEL NUEVO NEGOCIO***

Se trata de una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación de una empresa, tanto interna como externa.

Con un análisis FODA se busca detectar y aprovechar las oportunidades particulares para un negocio en un momento dado, eludiendo sus amenazas, mediante un buen uso de sus fortalezas y una neutralización de sus debilidades.

### **ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO**

Las debilidades y fortalezas son los aspectos internos de la empresa o del emprendedor que afectan las posibilidades de éxito de una estrategia. Por ejemplo, el desconocimiento del mercado, la falta de capital y la inexperiencia suelen ser debilidades de muchos negocios que se inician; mientras que el entusiasmo, la capacidad de trabajo y las ganas de crecer están entre las fortalezas comunes.

### **ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO**

Las oportunidades y amenazas surgen del contexto, es decir, de lo que ocurre o puede ocurrir fuera de la empresa. Por lo general estos eventos no pueden ser influenciados, sino que se dan en forma independiente. Un cambio en el marco legal o impositivo, una tendencia en el consumo, la llegada de una nueva tecnología o un cambio de estrategia por parte de un competidor pueden aumentar las posibilidades de éxito (oportunidades) o disminuirlas (amenazas).

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Se denomina a las metas y estrategias establecidas por la empresa para alcanzar resultados a largo, mediano y corto plazo, y de esta manera obtener un reconocimiento diferenciado en medio de la competencia.

Estos objetivos pueden ser definidos anualmente, cuidando priorizar las áreas claves del éxito de su negocio.

## **UNIDAD II: INVESTIGACION DE MERCADOS**

### **GESTION DE MARKETING**

Para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos, deberá orientar todos sus esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los consumidores, en una economía de mercado, los consumidores deciden qué se produce, cómo se produce y cómo se distribuye, está determinado



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

por las preferencias de los consumidores, expresadas en sus decisiones individuales. Esta gestión deberá focalizarse en dos tareas fundamentales: el estudio de mercado y el diseño de estrategias de mercado que permitan alcanzar los objetivos de la empresa.

**Servicio:** actividad esencialmente intangible, el cliente se beneficia de la habilidad, experiencia, consejería, destreza, conocimiento; los beneficios pueden durar pero el servicio en sí posee una duración limitada. (Kotler)

**Producto:** bien con atributos tangibles, que son percibidos por los clientes, con la capacidad de satisfacer directa o indirectamente sus necesidades o deseos.

### **ESTUDIO DE MERCADO**

El mercado consiste en un grupo de consumidores que quieren comprar productos o servicios que satisfacen una necesidad o deseo. El mercado de un producto puede consistir en niños, jóvenes, adultos, padres, ancianos o empresas con determinadas características.

Según el lugar donde habiten u operen puede definirse geográficamente.

El estudio de mercado tiene como propósito demostrar la posibilidad de participación de un producto o servicio en el mercado actual, y busca:

- Definir el tamaño total del mercado.
- Estimar el volumen o cantidad del bien o servicio que se comercializará.
- Definir el segmento de mercado al cual se enfocará la empresa.
- Identificar la competencia tanto directa como indirecta.
- Identificar a los principales proveedores.

Según el objetivo del estudio de mercado se deberá establecer las diferentes opciones para la obtención de información. Es importante agotar primeramente las informaciones existentes antes de recurrir a la búsqueda de informaciones primarias. Algunas de las herramientas más utilizadas son las siguientes: observaciones, encuestas, focus groups, entrevistas, comprador misterioso y otros.

### **MERCADO CONSUMIDOR**

Investiga el comportamiento de los consumidores para detectar sus necesidades o deseos de consumo y la forma de satisfacerlas, averiguar sus hábitos de compra (lugares, momentos, preferencias, etc.). El objetivo es aportar datos que permitan mejorar las técnicas de mercado para



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

la venta de un producto o de una serie de productos que cubran la demanda no satisfecha de los consumidores.

### SEGMENTO DE MERCADO

Esto implica encontrar un criterio para clasificar a los diferentes tipos de clientes en el mercado, identificando así grupos suficientemente grandes y homogéneos que tengan las mismas necesidades y reaccionen de la misma manera a la hora de aplicar estrategias de marketing.

Para definir el perfil de un segmento se deberá identificar algunos datos, tales como:

- **Individual (consumidor final):** género, estado civil, nivel de ingreso, tamaño de la familia, ocupación, rango de edad, grado de instrucción académica, otros.
- **Empresarial:** volumen de venta mes, precio de compra, mínima cantidad de compras, número de empleados, antigüedad del negocio, actuales proveedores, otros.

### MERCADO COMPETIDOR

Estudia el conjunto de empresas con las que se comparte el mercado del mismo producto o servicio. Para realizar un estudio de la competencia es necesario identificar quiénes son los competidores, cuántos son y sus respectivas ventajas competitivas.

La técnica de investigación del cliente misterioso o el benchmarking permite establecer los estándares del sector así como las ventajas competitivas de cada empresa. A partir de esta evaluación, se determinará la estrategia que se tomará para contrarrestar su influencia si es necesario.

### ANÁLISIS COMPETITIVO

Identifique qué tipo de competencia tiene en el mercado y evalúe a sus principales competencias, incluyendo su empresa, con una escala que va del 1 al 5, siendo el 1 la calificación más baja y 5 la más alta. Sume los puntajes obtenidos por cada competidor e identifique al más competitivo del mercado. Identifique sus puntos débiles y piense en estrategias que ataque dichas debilidades.

Los criterios indicados en el cuadro anterior pueden no aplicarse estrictamente al plan de negocio, pudiendo existir otros criterios más relevantes que pueden ser incluidos en el mismo.

### VENTAJA COMPETITIVA

Son los atributos que vuelven al negocio único y superior a sus principales competidores. Se trata de las ventajas o beneficios exclusivos que se ofrece a sus clientes y que su competencia no está ofreciendo. Representa una ventaja competitiva cuando el cliente lo percibe y lo valora. Es muy importante crearlas y sostenerlas, si no es comunicada, es posible que no genere ventas.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

### **MERCADO PROVEEDOR**

La relación con los proveedores se debe establecer en función a algunos criterios que se deben negociar y compartir en todo momento; desarrollar una cadena de proveedores que aseguren materias primas o mercaderías, de manera segura, constante, manteniendo el estándar de calidad y una integridad en sus precios. Esto fortalecerá la gestión de compra.

### **ESTRATEGIA DEL MARKETING**

Se determinan 4 estrategias sobre las cuales debemos trabajar para ganar la preferencia del cliente y alcanzar los objetivos comerciales.

### **ESTRATEGIA DE PRODUCTO**

Considerar los siguientes elementos: características, beneficios, diferencial de los productos o servicios a ofrecer.

Principales productos o servicios, presentación, envase, embalaje, sabores, olores, líneas, volumen, colores corporativos, otros, marca, nombre de fantasía, slogan, garantía que ofrece, servicios post venta, evolución y desarrollo de nuevos productos o servicios.

Listar los principales productos o servicios que solucionarán o atenderán necesidades o deseos del mercado consumidor.

### **ESTRATEGIA DE PRECIOS**

Las estrategias de precios se refieren a métodos que las empresas usan para asignar precios a sus productos y servicios. Existen varias estrategias de precios, como el precio de penetración, los precios de recuperación, el precio de descuentos, el ciclo de vida del precio del producto y el precio competitivo.

Casi todas las empresas, grandes o pequeñas, basan el precio de sus productos y/o servicios en los costos de producción, luego agregan las variables comerciales y el margen deseado.

Tipos de precios: precio de lista, precio mayorista, precio minorista, precio contado, precio financiado, precio de temporada, precio de liquidación, precio de lanzamiento, etc. Se debe definir también las diferentes formas de pagos a implementar. Variables utilizados para fijar precios: descuentos, comisión, impuestos y margen deseado.

### **ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN**

Incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final (consumidor o usuario industrial) en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso, en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean.

Según el tipo de negocio se determinará si es aplicable analizar criterios sobre una ubicación comercial o un canal de distribución (directo o indirecto) para diferentes tipos de clientes mayorista, minorista o cliente final.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

Los canales aplicables pueden ser: distribuidores, agentes externos o comisionistas, franquicia, vendedores al por mayor, puntos de venta propios, agentes de venta propios, correo directo, centro de llamadas o internet.

Según las características del producto o servicio, se pueden dar variables como las condiciones óptimas de transporte, tiempos, envases, etc.

Buscar la mejor manera de distribución puede alterar la estructura de costos.





### Ventajas y desventajas en los diferentes canales de distribución

ESTRATEGIAS	DESCRIPCION	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>Extensiva</b>	El fabricante busca vender sus productos en todos los puntos de ventas posibles sean o no de la misma rama comercial.	El producto está en la mayoría de los puntos de ventas, tiene alto nivel de posicionamiento, disponibilidad para ser adquirido.	Alto costo de distribución, pérdida del control de la política comercial, pérdida de imagen de marca.
<b>Selectiva</b>	El fabricante selecciona algunos puntos de ventas o distribuidores por el tipo de negocio.	Se acorta distancia entre el fabricante y el punto de venta, mayor focalización al canal, menor costo de distribución, mejor control de la política comercial.	No se podrá acceder fácilmente al producto, vulnerabilidad de cobertura que puede ser aprovechada por la competencia, menor posicionamiento del producto y de la marca.

### Ventajas y desventajas en los diferentes canales de distribución

ESTRATEGIAS	DESCRIPCION	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>Exclusiva</b>	Por medio de un acuerdo contractual, la fábrica otorga la exclusividad de vender el producto en una zona geográfica determinada al distribuidor.	Simplificación de las operaciones se puede aprovechar la buena imagen del distribuidor, mejor control de la política comercial.	Igualmente no se podrá acceder fácilmente al producto, vulnerabilidad de cobertura que puede ser aprovechada por la competencia, menor posicionamiento del producto y de la marca.
<b>Intensiva</b>	El fabricante busca vender sus productos en todos los puntos de ventas de la misma rama comercial.	Se puede lograr en menor tiempo una mayor cobertura, permite obtener mayores volúmenes de ventas, permite realizar una promoción más efectiva.	Costos de distribución elevados, puede perjudicar la imagen de marca si el punto de venta no es bien seleccionado.

### ***ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN***

Es el conjunto de decisiones y prioridades basadas en las herramientas de comunicación disponibles. Establece decisiones tanto en materia de contenidos como en la utilización de canales o elementos de contacto con los clientes para realizar su seguimiento y cerrar las ventas. Definir cuál será la imagen y el mensaje proyectará con esta estrategia.

Diseñar las estrategias de comunicación, requerirá establecer detalles de las acciones concretas que se ejecutarán, cuándo, quiénes serán los responsables y el presupuesto para cada acción o campaña a desarrollar. Se debe tener en cuenta que varios elementos de comunicación se podrían utilizar en campañas promocionales e incluso afectar a otras estrategias.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

El presupuesto inicial de marketing, se debe llevar entre los costos e inversiones pre operativas y recuperar en forma de costos fijos mensualmente.

### **UNIDAD III: ANALISIS DE RIESGO, PLAN FINANCIERO Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

#### **GESTION OPERATIVA**

La gestión operativa podría tomar varios rumbos, según el tipo de negocio, el esquema utilizado considerará una empresa industrial, por ser la más compleja, pudiendo contener ítems no aplicables para empresas de servicios o comerciales.

En esta sección se proponen detallar cómo se gestionarán los recursos involucrados en la generación del producto o la prestación del servicio que se ha previsto ofrecer, analizar y decidir sobre diferentes alternativas técnicas u operativas para producir mejor, vender más o prestar con eficiencia un servicio, verificando la viabilidad técnica u operativa para cada caso, de acuerdo con las restricciones existentes de recursos, ubicación, logística y/o tecnología, de forma que se puedan alcanzar fuertes ventajas sostenibles frente a la competencia.

#### **OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN U OPERATIVOS**

Considerando la proyección de ventas identifique los productos o servicios que ofrecerá en el mes y defina la cantidad de servicios o producción del mes.

#### **RECURSOS MATERIALES NECESARIOS**

Identifique los principales recursos materiales necesarios para producir, utilizar o vender en el proceso de intercambio comercial con el cliente. Registre las características relevantes, cantidades a utilizar para cada producto o mercadería según las metas comerciales del mes. Comente si existen restricciones en la logística, almacenamiento, conservación, transporte u otros aspectos relevantes.

Para cada producto identifique los principales recursos materiales necesarios para la producción o comercialización, considerando un mes de la proyección de venta.

Cuantificando en unidades de kg., t. lt., mt., u otra unidad que corresponda. Si se trata de servicios identificar los insumos materiales necesarios. Para completar esta planilla es posible que tenga que realizar los cálculos de costo para identificarlos con claridad y determinar los rendimientos de cada uno en la producción.

#### **CAPACIDAD DE PRODUCCION O SERVICIO**

Según los objetivos empresariales de crecimiento mensual y/o anual de los primeros 3 años, establezca el requerimiento de producción y los criterios que se aplican para determinar tamaño de la producción u operación del negocio.

Tabla con las proyecciones de crecimiento operativo que se estiman para el horizonte del proyecto.

#### **ACTIVOS FIJOS**



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN

### GUIA DE APRENDIZAJE

Inmuebles . construcciones - maquinarias - rodados - equipos . herramientas . muebles . utensilios

Son todos los bienes materiales necesarios para producir u operar, que no están destinados a la venta y que ayudan al funcionamiento operativo del negocio. Detallar los activos fijos a ser utilizados para la producción, comercialización, prestación de servicio, administración del negocio. Para los rodados, maquinarias y equipos, considere el tipo de tecnología necesaria, las capacidades técnicas y las cantidades, que deben estar acorde a la capacidad de producción que estima alcanzar.

### **PROCESO DE PRODUCCIÓN O CICLO DEL SERVICIO**

Identificar los procesos operacionales más importantes del negocio e incluir en un flujograma de procesos, indicando los internos y los que serán subcontratados.

### **DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA**

El objetivo de diseñar la organización física es determinar la ubicación de todos los elementos que hacen parte del negocio a efectos de optimizar el espacio físico. Así también, atender la seguridad de los mismos (salidas de emergencia, ubicación de extintores) y el movimiento del personal dentro de la infraestructura.

Diseñe la organización física, dependencias y disposición de máquinas y equipos, ideales de la empresa. Considere las dimensiones de máquinas y/o muebles, así como la proyección de crecimiento.

### **BUENAS PRÁCTICAS LABORALES**

Constituyen una serie de normas y conductas que se deben considerar en el ámbito laboral para garantizar la salud ocupacional, la seguridad interna dentro del establecimiento y garantizar que las operaciones de la empresa sean ambiental y socialmente responsables.

Describa brevemente las principales normas y conductas a ser considerada en la empresa.

### **GESTION DE PERSONAS**

Formar un equipo de trabajo competitivo, será el objetivo principal de esta gestión, toda empresa debe ser diseñada como para ofrecer oportunidades de trabajo donde desarrolle todo su talento, sea productivo y genere un ingreso en forma digna.

### **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Para organizar la empresa será fundamental dividir las funciones en cada cargo y deslindar con claridad las responsabilidades de cada colaborador.

Definir los niveles jerárquicos de la empresa, para cada área de gestión e identificar los cargos.

### **PROCESO DE CONTRATACIÓN**

#### **Reclutamiento y selección de personal**

Conjunto de técnicas y procedimientos que están orientados a atraer y seleccionar candidatos que estén potencialmente calificados y sean capaces de ocupar cargos dentro de la organización.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

Para cada cargo de la empresa debe ser llenado la ficha cuyo modelo se presenta más abajo

### **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Es recomendable aplicar una evaluación de desempeño antes de los 60 días de la contratación para verificar si la decisión de la contratación del personal fue acertada.

Puede ser aplicable en cualquier momento, con el objetivo de realizar promociones internas del personal.

Como mínimo una vez al año se debe realizar esta evaluación a todo el equipo.

### **GESTION LEGAL**

Existen varios tipos de empresas. A continuación se presentan las opciones más utilizadas, con el propósito de informar y ayudar a los emprendedores a tomar la mejor opción para formalizar sus empresas.

#### ***UNIPERSONAL***

Es una unidad productiva perteneciente a una persona física, en la que se utiliza en forma conjunta capital y trabajo, en cualquier proporción, con el objetivo de obtener un resultado económico. Constituye la forma más sencilla de legalización y la de menor costo para su apertura. En caso de quiebra del negocio, el dueño responde con todos los bienes de la empresa y también con sus bienes personales.

#### **DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA UNA EMPRESA UNIPERSONAL**

- Escrito de petición inicial dirigido al Juzgado en lo Civil y Comercial de turno, con patrocinio de abogado (Original).
- Fotocopia de cédula de identidad vigente del titular o del apoderado, según el caso (Autenticada).
- Contrato de alquiler o boleta de impuesto inmobiliario de la factura de agua, luz o teléfono. (Simple).
- Boleta de pago de tasas de servicio judicial (se realiza en el SUACE). (Original)

#### **En caso de contar con empleados, adjuntar:**

- Lista de empleados (Simple).
- Formulario de inscripción de empleado (Uno por cada empleado declarado).

#### **SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

Es la entidad social más sencilla. Su constitución se realiza por escritura donde se declara el estatuto social por el que se registrará la sociedad; se debe establecer el capital de la empresa, la cantidad máxima de socios es de 25 personas; al aporte de capital de los socios se lo denomina cuota social, no se tiene establecido el capital mínimo, con excepción de ciertas actividades y responden ante



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

las obligaciones sociales solo hasta el valor de sus aportes. La denominación social debe contener los términos "Sociedad de Responsabilidad Limitada" o la sigla "S.R.L."

### **SOCIEDAD ANONIMA**

Este tipo de entidad rige su funcionamiento por un estatuto social, formalizada por escribanía como escritura de constitución, se establece el capital de la empresa, en este caso el aporte de los socios se denomina acciones; la denominación social de cualquier modo que esté formada debe contener la indicación de ser sociedad anónima; adquieren personalidad jurídica y deben anotarse en el registro la escritura pública en la que conste el acto constitutivo, los estatutos sociales y la designación del primer directorio y del o de los primeros síndicos; su creación, funcionamiento y disolución está reglamentada por el Código Civil Paraguayo.

### **Documentación requerida para empresas con personería jurídica S.A. / S.R.L. (SOCIEDADES)**

#### **Casos generales:**

- Acta de Constitución de la empresa por Escritura pública (Original).
- Carátula rogatoria, el cual se obtiene a partir la presentación del escrito de solicitud de dictamen dirigido a la Abogacía del Tesoro, en caso de S.A. y S.R.L. y/o del escrito de solicitud de inscripción dirigido al Juzgado de Turno, en caso de las demás sociedades (Original).
- Escritura pública (dos ejemplares) (Autenticada).
- Cédula de Identidad vigente del representante legal (Autenticada).
- Cédula de identidad vigente de los socios (Autenticada).
- Contrato de alquiler o boleta de pago de impuesto inmobiliario o fotocopia de factura de: agua, luz o teléfono (Simple).
- Boleta de pago de tasas de servicio judicial y registral (se realiza en el SUACE) (Original).

#### **En caso de contar con empleados, adjuntar:**

- a) Lista de empleados (Simple).
- b) Formulario de inscripción de empleado (Uno por cada empleado declarado) (Simple).
- c) Cédula de identidad vigente de cada empleado. (Autenticada).

### **ASPECTOS TRIBUTARIOS**

Dependiendo de forma legal de la empresas los impuestos podrían tener variantes como, régimen general: simplificado, especial, ocasional, así como obligaciones mensuales, cuatrimestrales o anuales.

### **SERVICIOS DE CONSULTORIAS REGULATORIAS Y LEGALES**

### **CONSULTAS AL CONTADOR**



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

Dependiendo del tipo de empresa y sociedad, será necesario realizar otras gestiones como presentación y rúbrica de libros, solicitud de clave de acceso del sistema marangatu o hechauka de la Secretaría de Estado de Tributación (SET), las obligaciones, vencimientos, manejo de comprobantes de gastos deducibles de impuesto, balance impositivo, inventario.

### **CONSULTAS AL ESCRIBANO**

Según el tipo de empresa, también puede ser necesaria un estatuto social, contratos provisorios, notificaciones e inscripciones en oficinas públicas de competencia; se tendrá que definir el capital inicial, depósitos de garantía en el Banco Central del Paraguay (BCP), acciones o cuotas sociales, socios, documentos de los socios, publicaciones, manejo de los nombres como razón social o nombres de fantasía.

### **CONSULTAS A GESTORES TÉCNICOS Y ESPECIALISTAS**

Dependiendo del sector económico a operar y rubro, es importante contar con un consultor experimentado en el ramo de actividad.

### **GESTION FINANCIERA**

El objetivo de esta gestión es determinar la viabilidad económica del emprendimiento, Para ello, se determinará la inversión inicial necesaria, el financiamiento, los costos y los ingresos. A través de los indicadores económicos financieros nos ayudarán a tomar la decisión de iniciar el emprendimiento o replantear las estrategias establecidas originalmente.

### **INVERSION TOTAL**

Para determinar el total de recursos a ser invertidos para que el negocio comience a funcionar, se debe sumar los activos fijos, la inversión pre operativa y el capital de trabajo.

**Capital de trabajo** es el capital necesario para mover el negocio, representada en valor monetario que la empresa necesita para cubrir los costos hasta que las cuentas a cobrar entren en la caja. Corresponde a una reserva inicial disponible para iniciar el negocio.

**Caja mínima** representa la reserva en dinero necesario para que la empresa financie sus operaciones iniciales.

### **DEPRECIACION**

Calcule la depreciación anual y divídala por 12 meses para obtener el valor mensual que deberá ingresarlos entre los costos fijos mensuales.

### **PRESUPUESTO DE VENTAS**



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN  
GUIA DE APRENDIZAJE

Nº	Productos o Servicios	Proyección de venta	
		Mensual Gs.	Anual Gs.
1	<b>Producto o Servicio 1</b>		
	Unidad Vendida		
	Precio x unidad		
	Total Gs.		
2	<b>Producto o Servicio 2</b>		
	Unidad Vendida		
	Precio x unidad		
	Total Gs.		
3	<b>Producto o Servicio 3</b>		
	Unidad Vendida		
	Precio x unidad		
	Total Gs.		
4	<b>Producto o Servicio 4</b>		
	Unidad Vendida		
	Precio x unidad		
	Total Gs.		
	<b>Total Gs.</b>		

Las ventas del primer mes son las más críticas, se deben considerar los objetivos comerciales para determinar los incrementos de ventas mensuales, hasta el final del primer año.

## COSTO TOTAL

### COSTO VARIABLE

Los costos de materia prima, insumos y embalajes son clasificados como costos variables en una industria, así como las mercaderías en las empresas comerciales. Aumenta cuando más se produce o vende y disminuye cuando se produce o vende menos. Estos costos incluyen los impuestos, comisiones de vendedores y beneficios sociales. Determine sus Costos Variables, considerando la producción o comercialización de un mes.

Aplicable para costear productos o mercaderías, considerar gastos de fletes, seguros, estiba y desestiba, envases, etiquetas y otros costos que podrían quedar ocultos. Existen costos indirectos como electricidad de producción, gas o combustibles utilizados para varios productos. Determinar el costo unitario final a ser utilizado para determinar el precio de venta. Para cada producto o mercadería se debería determinar este costo final.

Aplicable a empresas de servicios, donde el principal componente de costo es la mano de obra, considerar a un dimensionamiento adecuado para cada servicio, tiempo del servicio, el valor horario del servicio calculado por la calidad de la mano de obra. Considerar todo lo necesario para prestar un servicio de calidad y con garantía. Determinar el costo final del servicio.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN

### GUIA DE APRENDIZAJE

Cargas sociales: IPS Patronal 16,5% s/ salario y otros Genere una planilla auxiliar de costo final de productos o servicios para determinar otros cálculos como el de precio de venta.

#### **RESUMEN COSTO VARIABLE MENSUAL**

Se debe costear cada producto o servicio y listar en el siguiente cuadro. Estos datos deben estar relacionados al volumen de venta proyectado.

#### **COSTOS FIJOS**

Son todos los costos que no se alteran en función al volumen de producción o la cantidad vendida en un mes. Aunque la empresa sufra una caída en las ventas, deberá pagar algunos compromisos como alquiler, electricidad, salarios fijos, etc. La suma de todos los valores citados corresponde al costo fijo, que deben pagar independientemente al nivel de facturación. Determine los CF mensual y lo correspondiente al 1° año.

#### **COSTOS DE PERSONAL**

Liste los cargos y sus respectivas remuneraciones valoradas. Clasifique según el tipo de costo que representa y verifique que aparezcan en sus cálculos de costo. Cuide de no duplicar estos compromisos.

#### **ESTADO DE RESULTADOS**

Con los datos obtenidos en los cuadros anteriores, complete el siguiente cuadro y calcule los resultados mensuales y anuales, que se estima obtener.

#### **INDICADORES DE VIABILIDAD**

##### **UTILIDAD LIQUIDA**

Es un indicador que mide la ganancia líquida (después de pagar los impuestos) en relación a las ventas. Es uno de los principales indicadores económicos de las empresas, esta relacionado a su competitividad, si la empresa tiene buena utilidad en su gestión, tendrá mayor capacidad de competir, porque podrá realizar más inversiones en publicidad, diversificación de productos o servicio, adquisición de nuevos equipamientos, etc. Determine su utilidad porcentual.

##### **RENTABILIDAD**

Es un indicador que mide el retorno del capital invertido. Se maneja bajo la forma porcentual por unidad de tiempo (mes o año). Se calcula dividiendo la utilidad líquida por la inversión inicial o total. La rentabilidad permite comparar con las tasas actuales pagadas por el dinero en el mercado financiero. Permite evaluar el costo de oportunidad de la inversión y tomar decisiones.

##### **PUNTO DE EQUILIBRIO**



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

Representa, la cantidad que la empresa necesita vender para cubrir sus costos variables y fijos en un determinado periodo. Es un indicador fundamental para controlar el desempeño de las ventas en los primeros meses de operación y organizar la fuerza de venta, definiendo metas comerciales mínimas.

### TIEMPO DE RETORNO DE LA INVERSION

Indica el tiempo (meses o años), necesarios para que el emprendedor recupere la inversión en el negocio, siempre y cuando se llegue de manera constante al objetivo comercial establecido.

### VALOR ACTUAL NETO

El VAN es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrán un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, queda alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable. También permite determinar cuál proyecto es el más rentable entre varias opciones de inversión.

### TASA INTERNA DE RETORNO

La TIR conocida como la Tasa Interna de Retorno, es la tasa de descuento de un proyecto de inversión que permite que el Beneficio Neto Actualizado sea igual a la inversión, es decir el VAN igual a 0. La TIR es la máxima tasa de descuento que puede tener un proyecto para que sea rentable, pues una mayor tasa ocasionaría que el Beneficio Neto Actualizado sea menor que la inversión.

#### A. Base de Consulta

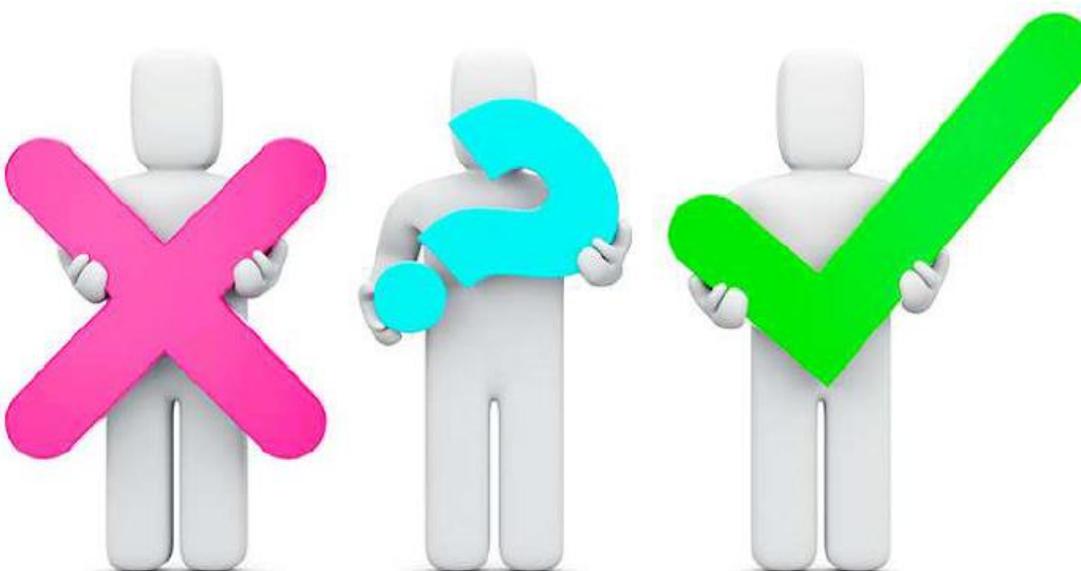
TÍTULO	AUTOR	EDICIÓN	AÑO	IDIOMA	EDITORIAL
DISEÑANDO MI PROPIA EMPRESAS	BOVEDA V., Juan Ange		2001	ESPAÑOL	CAPYME
PREPARACION Y EVALUACION DE PROYECTOS	SAPAG CHAIN Nassir y Reinaldo	QUINTA	2005	ESPAÑOL	McGraw-Hill
GESTION DE PROYECTOS	Miranda Miranda Juan Jose	QUINTA	2005	ESPAÑOL	MM Editores



FORMULACION EVALUACION PROYECTOS	Y DE	Contreras Buitriago Marco		1999	ESPAÑOL	Bogotá

<https://ecc.ac.cr/ecc/course/view.php?id=1613>

**B. Base práctica con ilustraciones**



***1.1. Definición de un Negocio***



**SEGMENTACION DE MERCADO**



**MERCADO PROVEEDOR**



### 2.6.2.1 Estructura de Precio

Producto 1:	Valor Gs.	%
Costo de venta o producción		
Descuento		
Impuesto		
Comisión de venta		
Margen deseado		
Precio de venta		

### 3.3.1 Incremento en la producción trimestral (1º Año)

Producción (unidad)	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.



### 3.3.2 Incremento en la producción anual

Producción (unidad)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

## 3.5 Proceso de Producción o Ciclo del Servicio

Identificar los procesos operacionales más importantes del negocio e incluir en un flujograma de procesos, indicando los internos y los que serán subcontratados.

Procesos internos	Procesos claves
Procesos operativos	
Procesos administrativos	
Procesos comerciales	



## 3.8 Localización

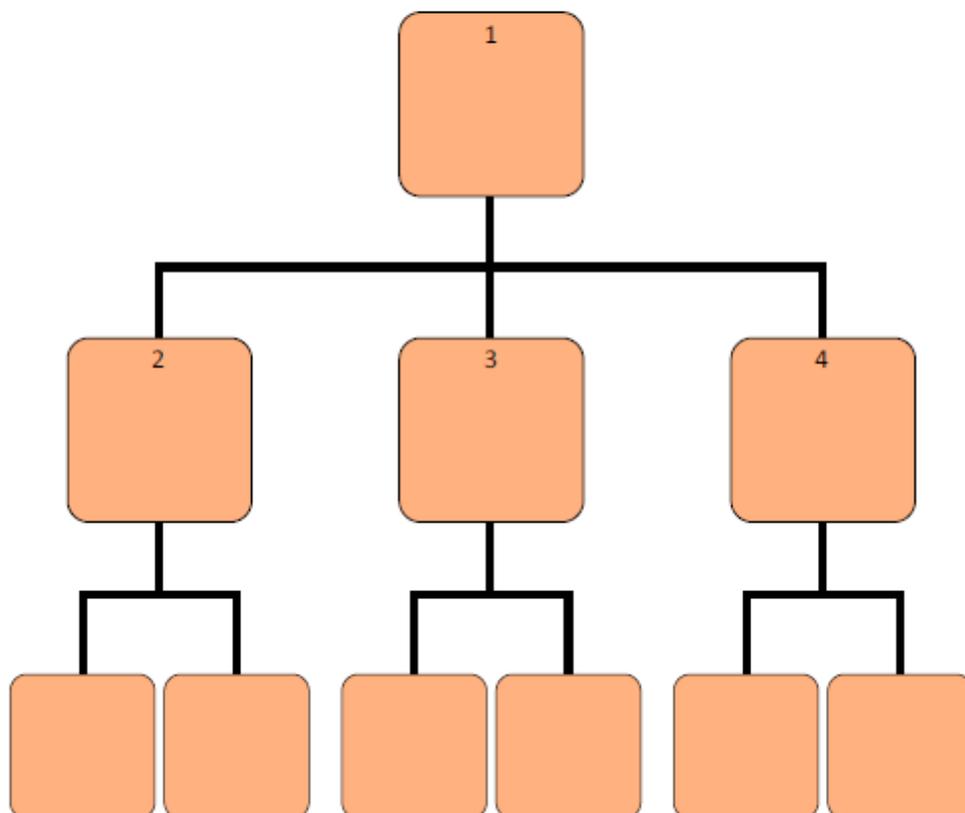
Determinar la localización de la empresa.

Alternativa 1	
Alternativa 2	
Alternativa 3	
Alternativa 4	

## 4.1 Estructura Organizativa

Para organizar la empresa será fundamental dividir las funciones en cada cargo y deslindar con claridad las responsabilidades de cada colaborador.

Definir los niveles jerárquicos de la empresa, para cada área de gestión e identificar los cargos.





## 4.2 Necesidad de Personal

Áreas <sup>1</sup>	Cargos	Cantidad	Contratación <sup>2</sup>		Remuneración <sup>3</sup>		
			Permanente	Temporal	Salarial	Comisión	Jornal

## 4.3 Principales Funciones

Gestión	Principales funciones
Administrativa	
Comercial	
Operativa	



## 5.2 Aspectos Tributarios

Dependiendo de forma legal de la empresas los impuestos podrían tener variantes como, régimen general: simplificado, especial, ocasional, así como obligaciones mensuales, cuatrimestrales o anuales. Consulte a su tutor o asesor tributario para reconocer plenamente sus obligaciones, tales como:

Aspectos Impositivos		Obligaciones
IVA	Impuesto al Valor Agregado	Mensual / semestral
IRP	Impuesto a la Renta Personal	Anual
IRPC	Impuesto a la Renta del Pequeño Contribuyente	Anual
IRACIS	Impuesto a la Renta de las Actividades Comerciales, Industriales y de Servicios	Anual
IMAGRO	Impuesto a la Renta de Actividad Agropecuria	Anual
	Anticipo al Impuesto a la Renta	Mensual Cuatrimestral

Defina la Forma legal que mejor se adapte a su negocio

Individual	Tipos	Impuesto
Sociedad	Tipos	Impuesto

## 6.2 Depreciación

Calcule la depreciación anual y divídala por 12 meses para obtener el valor mensual que deberá ingresarlos entre los costos fijos mensuales.

Nº	Activos Fijos	Valores Gs.	Vida útil años	Depreciación Anual Gs.
1	Construcciones			
2	Maquinarias			
3	Muebles			
4	Equipos informáticos			
5	Rodados			
6	Herramientas			
Total Depreciación Anual ( TDA ) Gs.				
Total Depreciación Mensual = (TDA/ 12 ) Gs.				



## 6.3 Presupuesto de Venta

Nº	Productos o Servicios	Proyección de venta	
		Mensual Gs.	Anual Gs.
1	<b>Producto o Servicio 1</b>		
	Unidad Vendida		
	Precio x unidad		
	Total Gs.		
2	<b>Producto o Servicio 2</b>		
	Unidad Vendida		
	Precio x unidad		
	Total Gs.		
3	<b>Producto o Servicio 3</b>		
	Unidad Vendida		
	Precio x unidad		
	Total Gs.		
4	<b>Producto o Servicio 4</b>		
	Unidad Vendida		
	Precio x unidad		
	Total Gs.		
	<b>Total Gs.</b>		

## 6.8 Evaluación de la Inversión

### 6.8.1 Flujo de Caja

Descripción		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujo de Ingresos</b>							
	Incremento porcentual de ventas						
(+)	Ventas						
<b>Flujo de Egresos</b>							
(-)	Inversiones						
(-)	Costos variables						
(-)	Costos fijos						
(=)	<b>f Flujo Efectivo Neto</b>						
		f0	f1	f2	f3	f4	f5
		(1+i) <sup>n0</sup>	(1+i) <sup>n1</sup>	(1+i) <sup>n2</sup>	(1+i) <sup>n3</sup>	(1+i) <sup>n4</sup>	(1+i) <sup>n5</sup>
	VAN (fórmula)						
	TIR (fórmula)						

## 4. ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE



### ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE 1: Análisis y Planeación

**Descripción:**

Discusión sobre las lecturas, artículos y videos.

Ejercicios prácticos permanentes para la comprensión de la materia.

**Ambiente(s) requerido:**

Aula amplia con buena iluminación.

**Material (es) requerido:**

Infocus.

**Docente:**

Con conocimiento de la materia.

## 5. ACTIVIDADES

- Controles de lectura
- Exposiciones
- Exámenes
- Presentación del Trabajo final

## 6. EVIDENCIAS Y EVALUACIÓN

Tipo de Evidencia	Descripción ( de la evidencia)
De conocimiento:	Ensayo expositivo grupal de lecturas Definición del tema de investigación
Desempeño:	Trabajo grupal presentación del trabajo sobre ejercicios prácticos de gestión de proyectos
De Producto:	Trabajo de realizado



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN  
GUIA DE APRENDIZAJE

Criterios de Evaluación (Mínimo 5 Actividades por asignatura)	UNIDAD I: CONCEPTOS BASICOS DE UN PLAN DE NEGOCIOS Y DEFINICION DEL OBJETIVO
	UNIDAD II: INVESTIGACION DE MERCADOS
	UNIDAD III: ANALISIS DE RIESGO, PLAN FINANCIERO Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Ing. Ivonne Salcedo		
<b>Elaborado por:</b> (Docente)	<b>Revisado Por:</b> (Coordinador)	<b>Reportado Por:</b> (Vicerrector)



INSTITUTO TECNOLÓGICO  
SUPERIOR JAPÓN

---

AMOR AL CONOCIMIENTO

---

POMASQUI-

c/Marieta Veintimilla E5-471 y Sta. Teresa 4ta transversal

**Tlfs: 022356-368 - 0986915506**

---

[www.itsjapon.edu.ec](http://www.itsjapon.edu.ec)