



Autores:
KEYERMAN TOAPANTA C.
GABRIELA PROAÑO M.

2023

Plan de negocios

para PYMEs

Primera Edición

ITQ
WWW.ITQ.EDU.EC
INVESTIGACIÓN

ISBN: 978-9942-8921-4-0





**INSTITUTO SUPERIOR
TECNOLÓGICO QUITO**
Excelencia en Educación Superior

PLAN DE NEGOCIOS PARA PYMES

AUTORES:

KEYERMAN TOAPANTA C.

GABRIELA PROAÑO M.

PRIMERA EDICIÓN

2023

TRABAJO EN EDICIÓN:



REVISIÓN INTERNA: ANGÉLICA ALDAZ H.

REVISIÓN EXTERNA: ALEX LUNA L.

Este material está protegido por derechos de autor. Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de esta obra en cualquier medio sin la autorización escrita de los autores y el equipo editorial. El incumplimiento de esta prohibición puede conllevar sanciones establecidas en las leyes de Ecuador.

Todos los derechos están reservados.

ISBN: 978-9942-8921-4-0

QUITO - ECUADOR

DEDICATORIA

A mis hijos han sido un pilar fundamental en la consecución de mis metas y en el establecimiento de objetivos más desafiantes. Ellos han moldeado la persona íntegra que soy hoy en día. Asimismo, agradezco a mis padres por su constante ejemplo y arduo trabajo, ya que ellos son una verdadera encarnación de valores y principios morales que han fortalecido mi desarrollo tanto personal como profesional.

Keyerman

Deseo expresar mi agradecimiento a mi familia, quienes han sido un soporte incondicional durante mi trayectoria de crecimiento profesional, personal y espiritual. Su paciencia, amor y constante inspiración han sido fundamentales en mi desarrollo. Por ello, les dedico este libro como una muestra de mi gratitud hacia ustedes.

Gabriela

AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que nos han brindado su apoyo incondicional en la realización de este libro. En especial, agradecemos a nuestras familias, quienes han estado a nuestro lado en todo momento, apoyándonos y comprometiéndose con nuestro crecimiento personal y profesional.

Asimismo, agradecemos a nuestros compañeros de trabajo, quienes han sido un gran apoyo en la elaboración de los proyectos académicos que dieron origen a este libro. Sin su ayuda, este trabajo no habría sido posible.

Keyerman y Gabriela

SOBRE LOS AUTORES



Keyerman Toapanta Cisneros es un docente de educación superior con un perfil enfocado en la gestión de proyectos y sistemas integrados de gestión, certificado en SSO y con experiencia en áreas como acreditación, gestión de recursos, proveedores, talento humano, personal y flotas. Además, tiene experiencia en investigación científica y publicaciones indexadas. Es graduado en tecnología de Marketing Interno y Externo, e Ingeniería en Gestión Empresarial, y posee un Máster en Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos. Ha trabajado como Coordinador Académico, Coordinador de Investigación y Coordinador de Talento Humano.



María Gabriela Proaño Miño es una profesional con experiencia en docencia en institutos tecnológicos en las áreas de administración, hotelería y turismo. Es Ingeniera de Empresas Hoteleras por la Universidad Tecnológica Equinoccial y tiene títulos de especialista superior en Dirección de Empresas Mención Mercadeo y Dirección de Empresas de la Universidad Andina Simón Bolívar. Actualmente está realizando una Maestría en Responsabilidad Social Corporativa y Liderazgo Sostenible en la Escuela de Negocios OBS y Universidad Barcelona. También ha trabajado en varias empresas tanto públicas como privadas y ha recibido capacitación continua en emprendimiento.

CONTENIDO

CAPÍTULO 1	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 Marco conceptual	3
1.2 Marco normativo referencial	5
1.2.1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Actividades Económicas (CIU Revisión 4.0)	10
RESUMEN DEL CAPÍTULO 1	12
CAPÍTULO 2	13
MODELO DE NEGOCIO	13
2.1 Descripción de la naturaleza del negocio	13
2.1.1 Estudio administrativo	14
2.1.2 Filosofía empresarial	20
2.1.3 Estructura organizacional	22
2.1.4 Marketing Mix	24
2.1.5 Comercialización	30
2.1.6 Canales de comercialización	30
2.1.7 Promoción	31
2.2 Análisis situacional	33
2.2.1 Entorno Externo	34
2.2.2 Entorno Interno	40
RESUMEN DEL CAPÍTULO 2	42
CAPÍTULO 3	43
INVESTIGACIÓN DE MERCADO	43
3.1 Oferta	43
3.2 Demanda	44
3.3 Metodología de la investigación	44
3.4 Población y muestra	46
3.5 Instrumentos de la investigación	48
3.6 Análisis de datos	49
RESUMEN DEL CAPÍTULO 3	51
CAPÍTULO 4	52
ESTUDIO TÉCNICO	52
4.1 Factores del estudio técnico	52
4.2 Localización del Proyecto	53
4.3 Determinación del tamaño óptimo de la planta	55
4.3.1 MATRIZ SLP	56
4.3.2 Plano de la planta	57

4.4	Ingeniería del proyecto	58
4.4.1	Flujograma de producción	58
	RESUMEN DEL CAPÍTULO 4.....	60
	CAPÍTULO 5	61
	ESTUDIO Y EVALUACIÓN FINANCIERA	61
5.1	Evaluación económico-financiera.....	62
5.2	Evaluación de factibilidad	66
5.3	Evaluación financiera	66
5.3.1	Flujo de efectivo.....	66
5.3.2	El valor actual neto (VAN)	68
5.3.3	Tasa interna de retorno (TIR).....	68
5.3.4	Razones de liquidez.....	69
5.3.5	Razones de endeudamiento	70
5.3.6	Razones de rentabilidad	70
	RESUMEN DEL CAPÍTULO 5.....	72
	REFERENCIAS	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Ejemplo de tabla de frecuencias	50
Tabla 2	Factores del Estudio Técnico	53
Tabla 3	Método cualitativo por puntos para localización óptima	55
Tabla 4	Grados de cercanía	56
Tabla 5	Razones de cercanía	56
Tabla 6	Estado de Situación Inicial	63
Tabla 7	Cuadro de inversiones	64
Tabla 8	Esquema de flujo de caja.....	67
Tabla 9	Indicadores de Liquidez.....	69
Tabla 10	Indicadores de Endeudamiento	70
Tabla 11	Indicadores de Rentabilidad.....	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Clasificaciones Nacionales de actividades Económicas	10
Figura 2	Proceso administrativo	15
Figura 3	Integración del personal.....	18
Figura 4	Valores Corporativos.....	21
Figura 5	Ejemplo de organigramas	23
Figura 6	Concepto de marketing.....	24
Figura 7	Marketing Mix	25
Figura 8	Atributos del mercado	27
Figura 9	Medios de distribución.....	29
Figura 10	Promoción	33
Figura 11	Análisis del entorno.....	34
Figura 12	Entorno Externo	35
Figura 13	Análisis de competitividad	40
Figura 14	Variables de Entorno Interno.....	41
Figura 15	Población y muestra.....	46
Figura 16	Ejemplo de matriz S.L.P.....	57
Figura 17	Ejemplo de plano de la planta.....	58
Figura 18	Simbología ANSI	59

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

El diseño de proyectos ha experimentado un importante auge desde la época del desarrollo del capitalismo a nivel mundial. A lo largo del tiempo, las teorías sobre diseño de proyectos se han adaptado a las condiciones sociales y económicas de la vida en general, lo que ha llevado al desarrollo de diversas metodologías para diseñar, desarrollar y evaluar diferentes tipos de proyectos. En Ecuador, las microempresas son una parte esencial del esquema de creación de valor en el país y muchas empresas se han adaptado a las nuevas tendencias de consumo y a la dinámica del mercado.

Para llevar a cabo un proyecto empresarial exitoso, es fundamental contextualizar y justificar técnicamente las variables de estudio. Estas variables sirven de guía para elaborar el trabajo en todo su contexto. Es necesario llevar a cabo un estudio analítico que permita aplicar las diferentes fases de un proyecto empresarial, empezando con un análisis situacional o análisis del entorno que determina los aspectos más importantes del entorno externo, local e interno frente a la empresa.

Después de esto, se debe llevar a cabo una investigación de campo para determinar los patrones de consumo y aceptación de calidad, precio en el sector geográfico de influencia, lo que permitirá establecer la demanda actual y proyectada, así como el análisis de las características del producto que manifiestan los encuestados. Además, es fundamental tener en cuenta el área comercial y de marketing de las PYMEs para aumentar su nivel productivo y comercial.

La investigación de mercado y sus componentes buscan obtener información de fuentes primarias para cotejarlas con las fuentes secundarias y así obtener un criterio con menor grado de incertidumbre acerca del comportamiento del consumidor, la demanda del producto o servicio, las tendencias del mercado, las características que espera el cliente y los aspectos esenciales del servicio que el cliente espera como un valor agregado a su compra, entre otros aspectos que se pueden desarrollar en el estudio.

A partir de estos antecedentes, se puede realizar el estudio técnico, que toma en cuenta todas las características y recursos necesarios para llevar a cabo las actividades empresariales en el aspecto de operaciones. Como parte de un estudio de factibilidad, se realiza el estudio financiero donde se establecen los ingresos, los costos, los gastos, las

inversiones, las depreciaciones, lo que orienta a obtener los estados financieros, tales como el estado de situación inicial, el estado de resultados y el flujo de caja.

Posteriormente, se realiza la evaluación financiera que puede determinar con sus resultados la factibilidad o viabilidad del proyecto en cuestión. En esta fase, se establecen los ingresos esperados, los costos y gastos estimados, las inversiones necesarias y las depreciaciones proyectadas. Con esta información se elaboran los estados financieros, tales como el estado de situación inicial, el estado de resultados y el flujo de caja proyectado.

A partir de estos estados financieros, se pueden realizar diversos análisis financieros para determinar la factibilidad y rentabilidad del proyecto. Algunos de estos análisis incluyen la tasa interna de retorno (TIR), el valor presente neto (VPN) y el periodo de recuperación de la inversión (PRI). Estos análisis permiten tomar decisiones informadas acerca de la inversión en el proyecto y si es viable o no.

Sin embargo, es importante destacar que la evaluación financiera no es la única consideración en la toma de decisiones acerca de un proyecto. Otros factores a tener en cuenta incluyen el entorno económico y social, la competencia, las tendencias del mercado, la demanda del producto o servicio y la capacidad del equipo de gestión para llevar a cabo el proyecto.

El entorno económico y social es un factor importante a considerar, ya que puede afectar la demanda del producto o servicio y la capacidad del proyecto para generar ingresos. Si el entorno económico es negativo, puede haber menos recursos disponibles para el proyecto, lo que puede afectar su viabilidad. De manera similar, el entorno social puede afectar la demanda del producto o servicio. Por ejemplo, si hay cambios en las preferencias de los consumidores, el proyecto podría no ser viable en el largo plazo.

La competencia también es un factor crítico que puede afectar la viabilidad del proyecto. Es importante tener en cuenta la intensidad de la competencia en el mercado objetivo, así como las estrategias y recursos que se necesitan para competir efectivamente en ese mercado. Si el mercado ya está saturado con empresas similares, puede ser difícil para el proyecto atraer a suficientes clientes para ser rentable.

Además, las tendencias del mercado son otro factor importante que puede afectar el éxito del proyecto. Es necesario considerar si la demanda del producto o servicio es sostenible en el largo plazo, así como si hay oportunidades para la innovación y el crecimiento. Si

las tendencias del mercado no son favorables, el proyecto podría no ser viable a largo plazo.

Por último, la capacidad del equipo de gestión para llevar a cabo el proyecto es esencial para el éxito empresarial y económico a largo plazo. Es necesario contar con un equipo altamente capacitado y comprometido, capaz de implementar el proyecto de manera efectiva y eficiente, y de hacer los ajustes necesarios a medida que se desarrolla.

1.1 Marco conceptual

Plan. - “El plan hace hincapié en las decisiones de carácter global, expresando los lineamientos fundamentales prioritarios y de gran alcance al determinar las estrategias que son elementales a mediano y largo plazo, al aplicar un análisis interno y externo”. (Luna, 2016, pág. 41)

“Desde el punto de vista de la administración central, plan tiene por finalidad trazar el curso deseable y probable del desarrollo nacional o del desarrollo de un sector económico social o cultural”.

De acuerdo a las definiciones dadas por mencionados autores, el plan hace referencia a las acciones que llevan a cabo la consecución de una idea, la cual puede ser plasmada en un documento escrito con el objetivo de incluir varios aspectos como estrategias, tácticas y metas que sustenten la idea principal del plan.

Negocio. - “Un negocio debe entenderse como un proceso de satisfacción de las necesidades de los clientes, y no como un proceso de fabricación de productos”.

“Un concepto de negocio es una descripción clara y concisa de una oportunidad. Contiene cuatro elementos clave como: el producto o servicio, el cliente, el beneficio y la distribución”. (Allen & Meyer, 2012, pág. 83)

Según las definiciones de los autores mencionados, un negocio es una actividad económica que busca proporcionar bienes o servicios al consumidor con el fin de obtener ganancias o utilidades. También puede referirse al espacio físico, es decir, un local comercial donde se ofrecen estos bienes o servicios. Además, se trata de la idea central que se utiliza para crear, desarrollar y operar una empresa, y que implica un enfoque estratégico que describe los productos o servicios que se ofrecerán, el mercado al que se dirigirá, la forma en que se operará, los recursos necesarios y cómo se diferenciará de la competencia.

El concepto de negocio también incluye la identificación de clientes potenciales, el análisis de la competencia, la definición de la propuesta de valor, la descripción del

modelo de negocio, la elaboración de planes de marketing y ventas, y la elaboración de proyecciones financieras.

Plan de negocios. - “El plan de negocios se define como la determinación documentada que contempla el proceso de planeación estratégica, el estudio de mercado, estudio técnico, estudio financiero y marco legal, y ponerlo en práctica para lograr los efectos fijados”. (Luna, 2016, pág. 41)

El plan de negocios es un documento que recoge todos los elementos relevantes de la formación comercial y la experiencia de vida del emprendedor, contribuyendo a un inicio más ordenado y beneficioso para su red personal, consultores y fuentes de financiamiento. Este documento describe en detalle la estrategia, objetivos, operaciones, finanzas y proyecciones futuras de una empresa, lo que lo convierte en una herramienta importante para los emprendedores y empresarios que desean lanzar un nuevo negocio o expandir uno existente.

El plan de negocios incluye información detallada sobre la empresa, como su misión y visión, análisis de mercado, competencia, estrategias de marketing y ventas, estructura organizacional, proyecciones financieras y otros aspectos relevantes para el negocio. Es un documento escrito que describe las estrategias, analiza el mercado y establece planes de acción para alcanzar los objetivos propuestos por el negocio, empresa u organización con el fin de lograr el éxito esperado.

El autor (Thomsen, 2009, pág. 7), complementa que, elaborar un plan de negocios sirve para varios propósitos:

- Ayuda a estructurar y realizar sus visiones
- Reúne conocimientos y compila información
- Facilita un marco para mejorar la toma de decisiones comerciales
- Convince a la familia, los bancos y otros inversionistas de que usted merece una inversión
- Es una prueba de dedicación
- Es una base para obtener mejores consejos de los cooperadores y socios.

Estructura del plan de negocios y/o proyectos de inversión. – cada plan de negocios es diferente, como diversas son las iniciativas emprendedoras que desarrollan y concretan. Puede no ser preciso desarrollar con la misma profundidad todos los aparatos que lo componen”. La estructura de un plan de negocios debe poseer la siguiente información:

- Introducción/presentación: Resumen Ejecutivo.

- Descripción del negocio
- Análisis del mercado. Análisis de la empresa.
- Análisis de la situación. Diagnóstico. Planteamiento Estratégico
- Plan Operativo de Marketing y Ventas
- Plan de Operaciones, calendario y plazos. Sistemas de información.
- Temas societarios. Organización y Recursos Humanos.
- Estudio económico y financiero
- Sistema de Control, Cuadro de Mano y Planes de Contingencia.
- Conclusiones

La metodología es general, sin embargo, las actividades específicas que se desarrollan en cada apartado, así como su aplicación se apegan a cada necesidad debido a la magnitud del plan de negocios, sin embargo, no necesariamente debe poseer una estructura básica para su adecuado planteamiento, este puede regirse a uno de los esquemas expuestos por los autores, siempre y cuando este permita alcanzar los objetivos propuestos.

1.2 Marco normativo referencial

El estudio legal busca determinar la viabilidad de las alternativas de solución propuesta a la luz de las normas que lo rigen, en cuanto a usos de suelo, patentes y legislación laboral entre otras”. (Planeación, 2013, pág. 17)

Analizar las normas de planeación que permiten su ubicación, las normas de propiedad industrial sobre marcas y patentes que permiten registrar la empresa y el producto; dependiendo de la clase de proyecto y si este lo requiere, las normas de derechos de autor, para lograr su propiedad intelectual.

Documentar la clase de sociedad que se vaya a crear, analizando las ventajas y desventajas de cada una de ellas. Planear el tipo de organización que se le desee a la empresa, acorde con los estatus sociales que deben registrarse en la escritura pública de creación de la compañía, como son: el tipo de sociedad, el objeto social, los miembros de la junta de socios, el representante legal y su tope decisorio, los directivos de la empresa, las causas de disolución, el reparto de las utilidades y el tiempo de duración de la sociedad. (Berghe, 2016)

Por tanto, el estudio legal se refiere a todo lo relacionado con el marco jurídico para la constitución y operación de una empresa u organización. En cuanto a la constitución de la empresa, es necesario considerar varios aspectos, como el tipo de empresa que se va a constituir, el marco jurídico de constitución, los requisitos legales para su constitución y

los requisitos de operación. Estos aspectos pueden variar según el tamaño, la complejidad y el tipo de organización.

En el TÍTULO VI de RÉGIMEN DE DESARROLLO, Capítulo primero de los Principios generales, se menciona:

Que, en el artículo 276 de la Constitución de la República del Ecuador, numeral 2, el régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos: “Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable”. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008, pág. 89).

Que, en el artículo 277 de la Constitución de la República del Ecuador, numeral 5, para la consecución del buen vivir, serán deberes generales del Estado: “Impulsar el desarrollo de las actividades económicas mediante un orden jurídico e instituciones políticas que las promueven, fomenten y defiendan mediante el cumplimiento de la Constitución y la ley”. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008, pág. 89).

Que, en el Capítulo cuarto de Soberanía económica, Sección primera del Sistema económico y política económica, artículo 283 de la Constitución de la República del Ecuador, establece:

“El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios”. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008, pág. 91).

Que, en el artículo 304 de la Constitución de la República del Ecuador, numerales del 1 al 6, la política comercial tendrá los siguientes objetivos:

- 1. Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.*
- 2. Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial.*

3. *Fortalecer el aparato productivo y la producción nacional.*
4. *Contribuir a que se garanticen la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas.*
5. *Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo.*
6. *Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008, pág. 96).*

Que, el Plan de Creación de Oportunidades 2021 – 2025, en sus objetivos 1 y 3:

- *Objetivo 1. Incrementar y fomentar de manera inclusiva las oportunidades de empleo y las condiciones laborales.*
- *Objetivo 3. Fomentar la productividad y competitividad en los sectores agrícola, industrial, acuícola y pesquero, bajo el enfoque de la economía circular.*

Mediante estos objetivos por parte del estado ecuatoriano se plantea generar y promover todo tipo de ideas de los emprendedores para lograr nuevas fuentes de ingresos para aumentar el crecimiento económico sostenible del país, generando así también el empleo en todas sus formas y buscando la igualdad para lograr el desempeño y una vida digna de las personas.

Que, en el artículo 4 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión (COPCI), la presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines:

- a. *Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y ecoeficiente;*
- b. *Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria;*
- c. *Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas;*
- d. *Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales;*
- e. *Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y*

- para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores;*
- f. Garantizar el ejercicio de los derechos de la población a acceder, usar y disfrutar de bienes y servicios en condiciones de equidad, óptima calidad y en armonía con la naturaleza;*
 - g. Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables.*
 - h. Regular la inversión productiva en sectores estratégicos de la economía, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo.*
 - i. Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permita que los resultados de la transformación sean apropiados por todos.*
 - j. Fortalecer el control estatal para asegurar que las actividades productivas no sean afectadas por prácticas de abuso de poder en el mercado, como prácticas monopólicas, oligopólicas y en general, las que afectan el funcionamiento de los mercados;*
 - k. Promover el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistémica, con una visión integral que incluya el desarrollo territorial y que articule en forma coordinada los objetivos de carácter macroeconómico, los principios y patrones básicos del desarrollo de la sociedad; las acciones de los productores y empresas; y el entorno jurídico-institucional.*
 - l. Impulsar el desarrollo productivo en zonas de menor desarrollo económico;*
 - m. Establecer los principios e instrumentos fundamentales de la articulación internacional de la política comercial de Ecuador;*
 - n. Potenciar la sustitución estratégica de importaciones;*
 - o. Fomentar y diversificar las exportaciones;*
 - p. Facilitar las operaciones de comercio exterior;*
 - q. Promover las actividades de la economía popular, solidaria y comunitaria, así como la inserción y promoción de su oferta productiva estratégicamente en el mundo, de conformidad con la Constitución y la Ley;*
 - r. Incorporar como un elemento transversal en todas las políticas productivas, el enfoque de género y de inclusión económica de las actividades productivas de pueblos y nacionalidades;*
 - s. Impulsar los mecanismos que posibiliten un comercio justo y un mercado transparente; y,*

- t. *Fomentar y apoyar la investigación industrial y científica, así como la innovación y transformación tecnológica. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010, pág. 4).*

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Innovación (COPCI) y de acuerdo a los incisos anteriormente mencionados, se puede definir como un conjunto de leyes, objetivos y fines, en donde se establecen normativas con el fin de incentivar e impulsar la producción nacional, comercio y consumo de bienes y servicios con responsabilidad social y ambiental, así como de la comercialización y uso de tecnologías responsables con el medio ambiente.

En la Sección I de Disposiciones generales, artículo 2 de la Ley de Compañías del Ecuador, manifiesta que existen cinco especies de compañías de comercio, a saber:

1. *La compañía en nombre colectivo;*
2. *La compañía en comandita simple y dividida por acciones;*
3. *La compañía de responsabilidad limitada;*
4. *La compañía anónima; y,*
5. *La compañía de economía mixta. (Congreso Nacional del Ecuador, 1999, pág. 1)*

El artículo 3 de la Ley de la Ley de Compañías del Ecuador. -

“Se prohíbe la formación y funcionamiento de compañías contrarias al orden público, a las leyes mercantiles y a las buenas costumbres; de las que no tengan un objeto real y de lícita negociación y de las que tienden al monopolio de las subsistencias o de algún ramo de cualquier industria, mediante prácticas comerciales orientadas a esa finalidad.

El Objeto social de la compañía deberá comprender una sola actividad empresarial.

Para el mejor cumplimiento de lo anteriormente dispuesto, la Superintendencia de Compañías y Valores elaborará anualmente la clasificación actualizada de las actividades antedichas, pudiendo tomar como referencia la respectiva Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades (CIIU), u otra semejante. Tal clasificación actualizada se publicará en el Registro Oficial durante el primer semestre de cada año. (Congreso Nacional del Ecuador, 1999, pág. 2)

De acuerdo con la Ley de Compañías, en el Ecuador existen cinco tipos de compañías y el objeto social de estas deberá comprender una sola actividad empresarial.

1.2.1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Actividades Económicas (CIIU Revisión 4.0)

“La Clasificación Industrial Uniforme Internacional de Actividades Económicas (CIIU Revisión 4.0) es un instrumento que sirve para clasificar a las unidades de producción, dentro de un sector de la economía, según la actividad económica principal que desarrolle”. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010).

Figura 1
Clasificaciones Nacionales de actividades Económicas



Nota: es una clasificación estándar utilizada para categorizar las actividades económicas de las empresas. Fue desarrollada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y es ampliamente utilizada en todo el mundo. Tomado de:

<https://onec.bcr.gob.sv/clasificadoresv2/Inicio/TipoClasificador?tipo=1>

En el marco del Sistema Estadístico Nacional (SEN), el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) realiza las Clasificaciones Nacionales de actividades económicas (CIIU), de productos (bienes y servicios) (CPC) y de ocupaciones (CIUO). El objetivo primordial es normar el desenvolvimiento estadístico nacional con la utilización de Clasificaciones adaptadas a la realidad económica del país tomando en cuenta las recomendaciones emitidas por Organismos Internacionales. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010).

La CIIU Revisión 4 divide las actividades económicas en 21 secciones, que se identifican con una letra del alfabeto de la A a la U. Cada sección se divide en divisiones, grupos y clases, que representan diferentes niveles de detalle.

A continuación, se describe brevemente cada una de las secciones de la CIIU Revisión 4:

A. Agricultura, ganadería, caza y actividades de apoyo: Incluye la producción de cultivos, la cría de animales y la pesca, así como actividades de apoyo, como la siembra, la cosecha y la tala.

B. Silvicultura y extracción de madera: Incluye la explotación de bosques y la extracción de madera.

C. Minería y extracción de petróleo y gas: Incluye la extracción de minerales y combustibles fósiles.

D. Industrias manufactureras: Incluye la producción de bienes a partir de materias primas, como alimentos, bebidas, textiles, productos químicos, maquinaria, equipo eléctrico y electrónica.

E. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado: Incluye la producción y distribución de energía eléctrica, gas y vapor.

F. Suministro de agua, alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento: Incluye la gestión de recursos hídricos, la recolección y tratamiento de desechos y la limpieza de calles y edificios.

G. Construcción: Incluye la construcción de edificios, carreteras, puentes y otras estructuras.

H. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas: Incluye la venta y reparación de productos y servicios.

I. Transporte y almacenamiento: Incluye el transporte de pasajeros y mercancías, así como el almacenamiento y distribución de productos.

J. Alojamiento y servicios de comida: Incluye la oferta de servicios de alojamiento y alimentación.

K. Información y comunicaciones: Incluye la producción y difusión de información y la provisión de servicios de comunicaciones.

L. Actividades financieras y de seguros: Incluye la provisión de servicios financieros y de seguros.

M. Actividades profesionales, científicas y técnicas: Incluye la provisión de servicios de asesoramiento y consultoría, servicios científicos y técnicos y servicios de información.

N. Actividades de servicios administrativos y de apoyo: Incluye la provisión de servicios de apoyo a otras empresas, como servicios de limpieza y seguridad.

O. Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria: Incluye la gestión y administración del gobierno y la provisión de servicios de seguridad social.

P. Educación: Incluye la provisión de servicios de educación a nivel preescolar, primaria, secundaria y terciaria.

Q. Actividades de atención

RESUMEN DEL CAPÍTULO 1

En este capítulo se han unificado varias orientaciones importantes que son básicas para la elaboración y sistematización de un Plan de Negocio óptimo dirigido a las Pyme's. Se presenta una estructura teórica que se utiliza para entender y analizar el conjunto de conceptos y teorías que se utilizan para definir los términos clave, establecer relaciones y explicar los resultados. Esta estructura teórica es muy útil en la investigación, ya que proporciona una base sólida para el diseño del estudio y la interpretación de los resultados.

Para lograr una comprensión clara y unificada de los conceptos básicos y claves, descritos en el Marco Conceptual, es imprescindible conocerlos previamente. Esto permitirá establecer un mismo dialecto y comprensión de los mismos en la etapa experimental o práctica.

Posteriormente, se presentan las directrices y normativas que aplican el enfoque especializado en la administración, Plan de Creación de Oportunidades 2021 – 2025, el Marco legal y las Clasificaciones Nacionales de Actividades Económicas (CIIU). Estos elementos permiten tener una visión completa y estandarizada del Plan de Negocio y son de gran ayuda para la toma de decisiones estratégicas.

CAPÍTULO 2

MODELO DE NEGOCIO

2.1 Descripción de la naturaleza del negocio

La naturaleza del negocio es una parte fundamental del plan de negocios de una empresa, ya que proporciona información detallada sobre las actividades que realiza para generar ingresos. En este sentido, la descripción de la naturaleza del negocio debe incluir detalles sobre los productos o servicios que ofrece la empresa, los mercados a los que se dirige, los clientes que atiende y las estrategias que utiliza para competir en su industria.

Además, la naturaleza del negocio también debe abarcar información relevante sobre la estructura organizacional de la empresa, sus procesos internos, sus recursos y capacidades, y su enfoque estratégico. Esta descripción debe ser clara y concisa, y debe incluir detalles que permitan a los inversores, prestamistas, clientes y otros interesados evaluar la viabilidad y el potencial de éxito de la empresa en el mercado.

Otro aspecto importante a incluir en la descripción de la naturaleza del negocio son los riesgos y oportunidades que enfrenta la empresa en su entorno empresarial. Esto puede incluir factores como la competencia en el mercado, la regulación gubernamental, las condiciones económicas, las tendencias del mercado y otros factores externos que pueden afectar la viabilidad de la empresa.

El objetivo principal de un plan de negocios es ayudar a los emprendedores a evaluar la viabilidad de su idea de negocio y proporcionar una hoja de ruta clara para su implementación. También es una herramienta útil para presentar a inversores, socios potenciales y prestamistas para obtener financiamiento y apoyo para el negocio, es así que se considera imperante la capacidad del individuo para formalizar las ideas, para planear, desarrollar y ejecutar proyectos. Es la actitud para convertir las formulaciones en soluciones prometedoras y acciones decisivas, es la exigencia de llevar el impulso creativo hasta su realización". (López, 2010)

La elaboración es un proceso fundamental en la construcción de cualquier producto o servicio, ya que es en esta etapa en la que se establecen las pautas y se transforman los materiales en el resultado final. El análisis de mercado y el análisis de marketing son procesos estrechamente relacionados que se utilizan para comprender y llegar a los clientes potenciales de una empresa.

El análisis de mercado implica la recopilación de información sobre el mercado objetivo, incluyendo aspectos como la demografía, el comportamiento de compra y los patrones de consumo. También se analiza la competencia en el mercado y se identifican las oportunidades de crecimiento para la empresa. Por otro lado, el análisis de marketing se enfoca en el desarrollo e implementación de estrategias efectivas de marketing para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores.

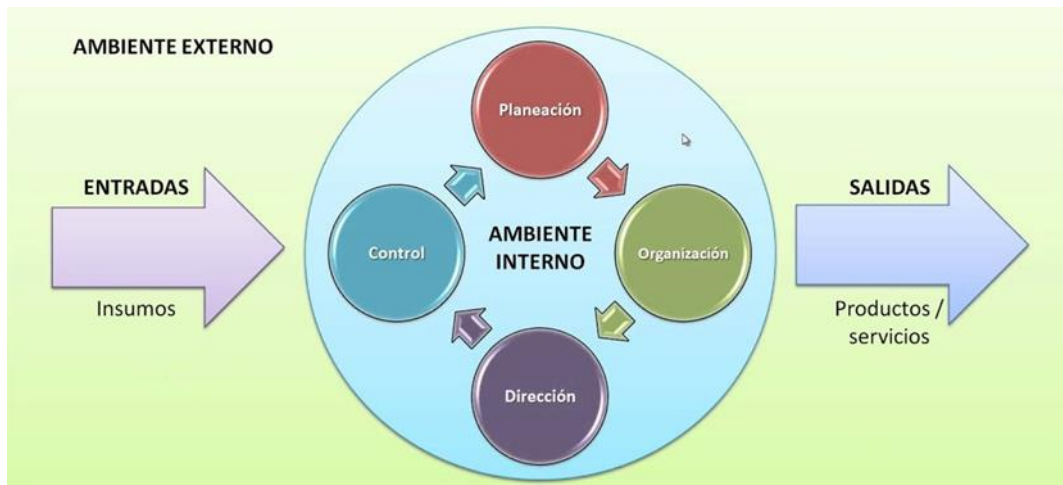
Para lograr un análisis de mercado y de marketing exitoso, es necesario realizar una investigación de mercado exhaustiva para comprender las necesidades y deseos de los consumidores, identificar el mercado objetivo, desarrollar un plan de marketing y medir los resultados de las estrategias de marketing implementadas. Ambos procesos son fundamentales para el éxito de una empresa al comprender y llegar de manera efectiva a los clientes potenciales.

2.1.1 Estudio administrativo

La estructura organizacional es un elemento clave en la gestión empresarial, ya que tiene un impacto significativo en la forma en que se toman decisiones, se comunican las ideas y se llevan a cabo las tareas en una empresa. Existen diferentes tipos de estructuras organizacionales, desde estructuras jerárquicas tradicionales hasta estructuras más planas y colaborativas. La elección de la estructura adecuada depende de varios factores, como el tamaño y la complejidad de la empresa, la cultura empresarial y el entorno empresarial en el que opera la empresa.

La función de planificación se refiere a la identificación de los objetivos y metas de la empresa y a la determinación de las acciones necesarias para alcanzarlos. La función de organización se centra en la estructuración de la empresa para lograr los objetivos y metas establecidos. La integración de personal se refiere a la selección, capacitación y motivación de los empleados para que puedan contribuir al éxito de la empresa. La dirección se centra en la guía y motivación de los empleados para alcanzar los objetivos y metas de la empresa. Y, finalmente, la función de control se encarga de medir y evaluar el desempeño de la empresa para asegurarse de que se estén cumpliendo los objetivos y metas establecidos.

Figura 2
Proceso administrativo



Nota: Es un modelo teórico que sirve como marco de referencia para la gestión de empresas o instituciones. Tomado de: <https://www.youtube.com/watch?v=QavuO28eVpM>

Planeación

La planeación es la etapa inicial y fundamental del proceso administrativo, en la que se establecen la misión, visión, objetivos SMART, estrategias, políticas, procedimientos y planes de acción necesarios para lograr los objetivos de la organización. Durante esta etapa, se seleccionan los objetivos y se determinan las acciones necesarias para alcanzarlos. La planeación también implica la toma de decisiones, es decir, la elección de los cursos futuros de acción entre las diversas alternativas disponibles.

La planeación implica:

- *Identificación de los objetivos:* Los objetivos son la razón de ser de la organización y su planeación es el primer paso para alcanzarlos.
- *Análisis de la situación actual:* Antes de establecer los objetivos, es necesario conocer la situación actual de la organización, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- *Definición de las estrategias:* Una vez establecidos los objetivos, es necesario definir las estrategias y planes de acción para alcanzarlos. Estas estrategias deben ser coherentes con la misión y visión de la organización.
- *Asignación de recursos:* Para implementar las estrategias y planes de acción es necesario asignar los recursos necesarios, como el personal, los materiales y los recursos financieros.

- *Establecimiento de indicadores de medición:* Es importante establecer indicadores para medir el éxito o fracaso de la implementación de las estrategias y planes de acción.

Es un proceso continuo que se adapta a las necesidades y cambios de la organización. Una buena planeación permite anticipar los cambios y tomar medidas preventivas para garantizar el éxito de la organización.

Organización

La organización es una de las cinco funciones fundamentales del proceso administrativo, y es esencial para lograr los objetivos y metas de la organización. Una vez que se han establecido la misión, visión, objetivos SMART, estrategias, políticas, procedimientos y planes de acción, es necesario establecer una estructura organizacional adecuada para llevar a cabo todas estas actividades.

La estructura organizacional puede variar según el tamaño de la organización, la complejidad de sus actividades y la naturaleza de su negocio. En una estructura jerárquica, se definen claramente los niveles de autoridad y responsabilidad, y se establecen los canales de comunicación entre ellos. En una estructura más plana, se busca fomentar la colaboración y la toma de decisiones compartida entre los distintos miembros de la organización.

Una vez que se ha definido la estructura organizacional, es importante establecer las funciones y responsabilidades de cada miembro de la organización. Esto asegura que todas las tareas necesarias para lograr los objetivos estén asignadas a personas que puedan realizarlas mejor y en el momento adecuado. También se establecen los procesos de toma de decisiones para garantizar que las decisiones se tomen de manera eficiente y efectiva, considerando todas las perspectivas relevantes.

La organización implica:

- *Diseño de la estructura organizativa:* La estructura organizativa es el esqueleto de la organización, y debe ser diseñada de manera que permita la eficiencia y eficacia en la consecución de los objetivos.
- *Definición de las funciones y responsabilidades:* Es necesario definir las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización, de tal forma que exista una clara comprensión de las tareas a realizar y de las personas responsables de su realización.

- *Establecimiento de los niveles jerárquicos:* La estructura organizativa debe establecer los niveles jerárquicos necesarios para la toma de decisiones y la coordinación de las actividades.
- *Coordinación de los esfuerzos:* La organización también implica la coordinación de los esfuerzos de los miembros de la organización para trabajar juntos hacia el logro de los objetivos.
- *Definición de políticas y procedimientos:* Es necesario establecer políticas y procedimientos para garantizar la uniformidad en la toma de decisiones y en la realización de las actividades dentro de la organización.

La organización es esencial para el éxito de la organización, ya que permite la claridad en las responsabilidades y tareas de cada miembro, la eficacia en la toma de decisiones y la coordinación de esfuerzos hacia la consecución de los objetivos de la organización.

Integración de personal

Implica llenar los puestos de la estructura organizacional y mantenerlo ocupados. Esto se hace al identificar los requerimientos de fuerza laboral, al inventariar a las personas disponibles, al reclutar, seleccionar, asignar, ascender, planificar la carrera, al remunerar y capacitar o desarrollar de otra manera tanto a los candidatos como a los titulares del puesto, para realizar tareas de modo eficaz y eficiente. (Koontz & Weihrick, 1990)

Durante esta etapa, las empresas PYMES buscan desarrollar un complemento activo, funcional y complementario en su estructura organizativa. Para lograr este objetivo, es imprescindible que los niveles directivos o altos mandos tengan un amplio conocimiento de las necesidades actuales de la organización y mantengan una comunicación asertiva, ya que esto se relaciona estrechamente con el éxito de la empresa.

La integración de personal involucra:

- *Selección de personal:* Es importante atraer y seleccionar a las personas adecuadas para cada puesto dentro de la organización, considerando sus habilidades, experiencia, conocimientos y valores.
- *Capacitación y desarrollo:* Los empleados necesitan estar capacitados y desarrollados para realizar las tareas asignadas, por lo que es importante proporcionar la formación necesaria para el desarrollo de sus habilidades.
- *Motivación:* La motivación es esencial para el rendimiento y la satisfacción de los empleados. Es necesario proporcionar un ambiente de trabajo

adecuado, oportunidades de crecimiento y desarrollo, compensaciones justas y un sentido de pertenencia a la organización.

- *Retención de empleados:* Es importante retener a los empleados talentosos y valiosos, para lo cual se deben proporcionar incentivos adecuados y un ambiente de trabajo que promueva el crecimiento y desarrollo.
- *Gestión de conflictos:* Los conflictos en el lugar de trabajo pueden afectar el desempeño y la satisfacción de los empleados, por lo que es importante manejarlos de manera efectiva y justa.

Es esencial para el éxito de la organización, ya que los empleados son el recurso más importante de la empresa. Una buena integración de personal puede mejorar la satisfacción y el rendimiento de los empleados, lo que a su vez puede aumentar la productividad y el éxito de la organización.

Figura 3
Integración del personal



Nota: proceso efectivo de integración del personal puede mejorar la satisfacción y el rendimiento de los empleados, lo que a su vez puede aumentar la productividad y el éxito de la organización. Tomado de: <https://www.liderdelemprendimiento.com/contratacion-de-personal/>

Dirección

La dirección, como una de las etapas del proceso administrativo, implica influir en los seres humanos para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo. Esta fase se enfoca predominantemente en los aspectos interpersonales de la administración, ya que busca motivar, guiar y supervisar a los empleados para que

trabajen de manera efectiva y eficiente en el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. En este sentido, la dirección es clave para el éxito de cualquier empresa, ya que una adecuada gestión de los recursos humanos puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de un proyecto o iniciativa empresarial.

Se puede dividir en varios componentes clave:

- *Comunicación:* Es esencial para una dirección efectiva. Los gerentes deben comunicar claramente las metas y objetivos de la organización, así como proporcionar retroalimentación y orientación a los empleados para garantizar que se alcancen estos objetivos.
- *Motivación:* La motivación es otra parte importante de la dirección. Los gerentes deben ser capaces de inspirar a los empleados para que trabajen juntos hacia los objetivos de la organización, y proporcionar incentivos y recompensas para reconocer el buen trabajo.
- *Liderazgo:* El liderazgo es esencial para una dirección efectiva. Los gerentes deben ser líderes fuertes y eficaces que sean capaces de inspirar y guiar a los empleados para que alcancen los objetivos de la organización.
- *Supervisión:* La supervisión es otra parte clave de la dirección. Los gerentes deben supervisar el trabajo de los empleados para garantizar que se estén cumpliendo los objetivos de la organización y que se estén siguiendo los procedimientos adecuados.
- *Toma de decisiones:* La toma de decisiones es otra parte importante de la dirección. Los gerentes deben ser capaces de tomar decisiones informadas y efectivas para resolver problemas y enfrentar desafíos en el lugar de trabajo.

La dirección implica guiar, motivar y supervisar a los empleados para que trabajen juntos de manera efectiva y eficiente para alcanzar los objetivos de la organización. Para tener éxito en la dirección, los gerentes deben ser líderes fuertes y eficaces, ser capaces de comunicarse claramente y motivar a los empleados, supervisar el trabajo de los empleados y tomar decisiones informadas y efectivas para enfrentar desafíos en el lugar de trabajo.

Control

La etapa final del proceso administrativo se refiere al control, que consiste en la medición y corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que se ajusten a los

planes establecidos en la etapa de planificación. Esta etapa implica medir el desempeño en comparación con las metas y planes establecidos, identificando desviaciones negativas y poniendo en marcha acciones para corregirlas, lo que ayuda a asegurar el logro de los objetivos de la organización.

El control es una etapa crítica del proceso administrativo, ya que permite a los gerentes identificar los problemas y desviaciones en el desempeño de la organización y tomar medidas para corregirlas. Esto puede incluir ajustar los planes y objetivos, cambiar los procesos y procedimientos, o reasignar tareas y responsabilidades. Además, el control también puede ayudar a los gerentes a evaluar la efectividad de las decisiones tomadas en la etapa de dirección y a identificar oportunidades para mejorar el desempeño futuro de la organización.

Consta de cuatro pasos principales:

- *Establecer estándares:* El primer paso en el proceso de control es establecer estándares. Los mismos son criterios de rendimiento que se utilizan para evaluar el desempeño de la organización.
- *Medición del desempeño:* El siguiente paso es medir el desempeño de la organización en relación con los estándares establecidos. Se utilizan diversas técnicas de medición, como el análisis de varianza, el análisis de tendencias y el análisis de costos.
- *Comparación de resultados:* El tercer paso es comparar los resultados reales con los estándares establecidos. Si hay alguna desviación significativa, se deben tomar medidas correctivas para remediar la situación.
- *Toma de medidas correctivas:* El último paso en el proceso de control es tomar medidas correctivas si es necesario. Estas medidas pueden incluir cambios en los procesos de trabajo, la reasignación de recursos o la formación adicional de los empleados.

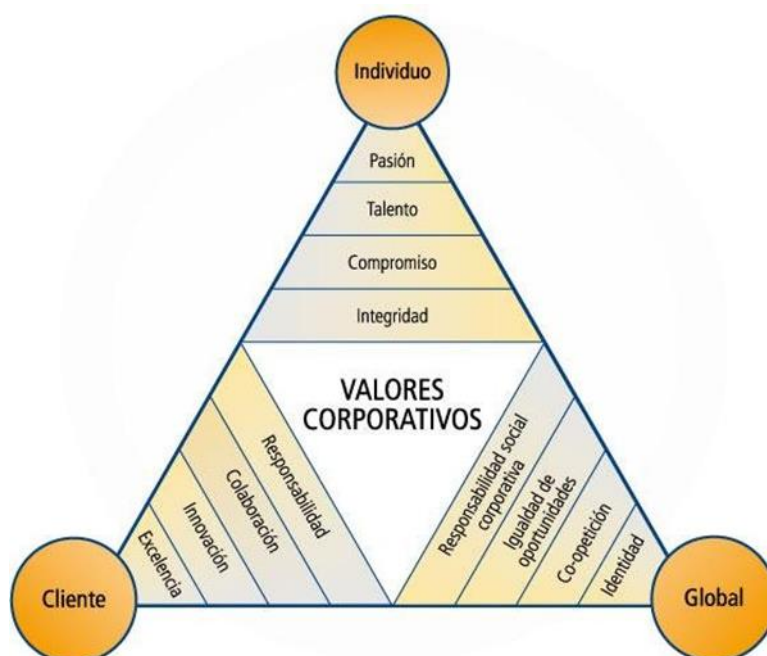
2.1.2 Filosofía empresarial

La filosofía empresarial fija cuál es aquel sistema de valores que va a asumir esa empresa y los hombres que en la misma actúan. Estos valores serán precisamente los más adecuados para determinar y descubrir los potenciales estratégicos e implantarlos en la empresa. La filosofía empresarial y la cultura empresarial definen los elementos constitutivos de la empresa real y determinan su propio espacio ético; y de ello va a

dependen su capacidad competitiva. La filosofía empresarial establece la dirección y la visión general de la empresa, mientras que los valores corporativos definen la cultura y los comportamientos deseados dentro de la organización.

La filosofía empresarial es la base de la estrategia y las operaciones de la empresa. Define la misión, visión, objetivos y estrategias generales de la empresa. Por ejemplo, una empresa puede tener una filosofía empresarial centrada en la sostenibilidad, lo que significa que sus operaciones están diseñadas para minimizar el impacto ambiental y social. Esta filosofía empresarial influye en las decisiones estratégicas y en la forma en que se llevan a cabo las operaciones diarias de la empresa.

Figura 4
Valores Corporativos



Nota: La Filosofía empresarial y los valores corporativos, son complementarios y necesarios para una empresa exitosa. Tomado de: <https://unidepnavojoa.webgarden.es/menu/iii-desarrollo/iii-1-introduccion>

Los valores corporativos, por otro lado, son los principios y creencias fundamentales que rigen el comportamiento de los empleados en la organización. Estos valores pueden incluir la integridad, la responsabilidad, el compromiso con la calidad, la innovación y el respeto. Los valores corporativos guían las acciones y decisiones cotidianas de los empleados y contribuyen a crear una cultura coherente y unificada dentro de la empresa.

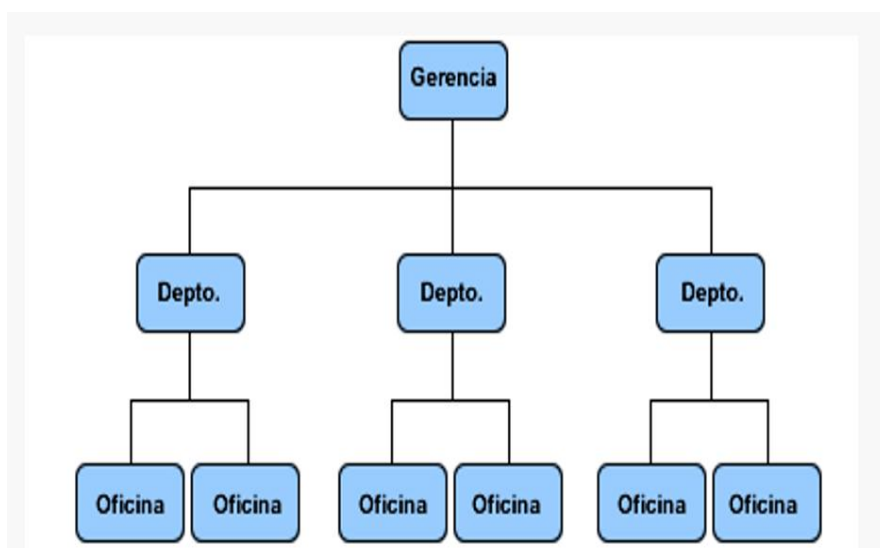
2.1.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional permanente, diseñada en el organigrama, con sus unidades de negocio y áreas funcionales, es el retrato de la estrategia explícita o implícita". (Maximiliano, 2008). Tiene como propósito definir la forma de organización que requiere la unidad empresarial, con base en sus necesidades funcionales y presupuestales. Comprende el análisis del marco jurídico en el cual va a funcionar la empresa, la determinación de la estructura organizacional más adecuada a las características y necesidades del proyecto, y la descripción de los procedimientos y reglamentos que regularán las actividades durante el período de operación.

La estructura organizacional se presenta como un marco formal interno de la organización y en el cual se desenvuelve la misma, de acuerdo a las tareas planteadas y que deben ser programadas, divididas, agrupadas y controladas para la consecución de los objetivos.

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional de una institución o de una de sus áreas, en que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen (Franklin, 2004, pág. 78). El organigrama es aquel que muestra las áreas donde la empresa está actuando y las formas de lidiar con los mercados y clientes. Las descripciones de cargos reflejan las actividades que las personas deben realizar cada día, orientadas por las políticas y planes operativos, en este sentido el organigrama es una expresión gráfica de la estructura organizacional de una empresa, donde se refleja la posición en la que cada una de las áreas desempeñan sus actividades y la relación entre cada uno de los niveles jerárquicos.

Figura 5
Ejemplo de organigramas



Nota: es un diagrama que representa la estructura organizativa de una empresa u organización.

Fuente: <https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

Algunas estructuras organizacionales comunes incluyen:

Estructura jerárquica: es la forma organizacional más común, en la cual las decisiones son tomadas por los líderes en la cima de la jerarquía y luego se transmiten hacia abajo a través de una cadena de mando clara y definida.

Estructura funcional: es aquella que se organiza en torno a las funciones principales de la organización, como el marketing, finanzas, operaciones, recursos humanos, entre otras. En esta estructura, cada función cuenta con su propio líder y personal especializado, y se coordinan entre sí para lograr los objetivos globales de la organización. De esta manera, se busca asegurar la eficiencia en la realización de tareas específicas y la optimización de los recursos de la empresa.

Estructura matricial: es una combinación de elementos de la estructura jerárquica y funcional. En ella, los empleados son asignados a proyectos o equipos de trabajo multidisciplinarios que son supervisados temporalmente por diferentes líderes. Esta estructura permite una mayor flexibilidad y adaptabilidad a los cambios en el entorno y a las necesidades de los proyectos, ya que los empleados pueden ser reasignados según sea necesario para lograr los objetivos del proyecto.

Estructura de red: se enfoca en la colaboración y en las relaciones de negocios externas, permitiendo que la empresa subcontrate funciones a terceros y trabaje con socios comerciales para alcanzar objetivos específicos. La importancia de definir cómo se llevan a cabo las actividades empresariales y cómo se comunican las responsabilidades y los roles de cada miembro de la organización no puede ser subestimada. De hecho, una estructura organizacional clara y bien definida puede mejorar la eficiencia, la coordinación y la efectividad de la empresa en su conjunto.

2.1.4 Marketing Mix

Para introducir este tema, es fundamental definir qué es el Marketing. Se trata de un proceso integral que engloba diversas actividades llevadas a cabo por empresas y organizaciones con el objetivo de analizar, planificar, diseñar y distribuir productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes y los mercados objetivos. Todo esto se lleva a cabo asignando precios adecuados, promocionando los productos de manera efectiva y distribuyéndolos en los mercados adecuados previamente investigados.

Figura 6
Concepto de marketing



Nota: Se incluye todos los parámetros relacionados de manera principal en el Marketing. Tomado de: (William, 2007) [Fundamentos marketing con casos prácticos.pdf](#)

El marketing mix, por su parte, se refiere a las variables controlables que una empresa utiliza para influir en la demanda de sus productos o servicios. Estas variables son conocidas como las "4 P's" del marketing, y están compuestas por el producto (Product), el precio (Price), la promoción (Promotion) y la distribución (Place).

Este conjunto de variables se utiliza como una herramienta estratégica para diseñar y ejecutar planes de marketing efectivos y lograr los objetivos de la empresa. Es importante tener en cuenta que cada una de las 4Ps debe ser considerada en conjunto y ajustada en función de las necesidades y preferencias de los clientes, el mercado y la competencia. De esta manera, se puede maximizar la eficacia del marketing mix y lograr el éxito en el mercado.

Figura 7
Marketing Mix



Nota: Marketing Mix y sus elementos principales relacionados en la organización. Tomado de: <https://desechableslandia.com/marketing-mix-las-4p-y-7p/>

Producto.

El término "producto" se refiere a los bienes o servicios que ofrece una empresa, y todo lo relacionado con su diseño, características, calidad, marca, empaque, garantía, entre otros aspectos. Estos productos son ofrecidos en el mercado para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores. Pueden ser físicos, como un automóvil o una computadora, o intangibles, como un servicio de asesoramiento financiero o un servicio de transporte.

Para una empresa, el producto es una parte fundamental de su estrategia de marketing, ya que define lo que ofrece al mercado y cómo se diferencia de la competencia. Por lo tanto, es importante que se preste atención a los aspectos clave que se consideran al definir un producto en marketing. Algunos de estos aspectos incluyen:

- Características: Las características físicas y funcionales del producto, incluyendo su diseño, calidad, características técnicas, embalaje y etiquetado.
- Beneficios: Los beneficios que el producto ofrece a los clientes, como su capacidad para satisfacer sus necesidades y deseos, mejorar su calidad de vida, ahorrar tiempo o dinero, etc.
- Marca: La marca es una parte fundamental del producto y representa su identidad en el mercado, incluyendo su nombre, logotipo, imagen y reputación.
- Ciclo de vida: El ciclo de vida del producto se refiere a la evolución del producto desde su lanzamiento hasta su retirada del mercado, incluyendo su introducción, crecimiento, madurez y declive.

El éxito de un producto en el mercado depende de la capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, diferenciarse de la competencia y mantenerse relevante a lo largo del tiempo.

Atributos inherentes de un producto

Son las características físicas, funcionales y técnicas que forman parte del propio producto. Estos atributos son inherentes porque son intrínsecos al producto y no pueden ser separados de él, pueden incluir:

- Diseño: El diseño se refiere a la apariencia física del producto, incluyendo su forma, tamaño, color, textura y estilo.
- Calidad: La calidad se refiere al nivel de excelencia del producto en términos de su durabilidad, confiabilidad, seguridad, rendimiento y satisfacción del cliente.
- Funcionalidad: La funcionalidad se refiere a las capacidades y características técnicas del producto, incluyendo su capacidad de realizar tareas específicas y satisfacer las necesidades del cliente.
- Características adicionales: Además de las características principales del producto, puede incluir características adicionales como accesorios, garantías, instrucciones, soporte técnico, etc.
- Envase y embalaje: El envase y embalaje se refieren a la forma en que el producto se presenta y protege durante su transporte y almacenamiento, así como su capacidad para atraer y llamar la atención del cliente.

Los atributos inherentes de un producto son importantes porque afectan la percepción del cliente sobre el valor y la calidad del producto. Una empresa puede diferenciarse de la competencia al ofrecer atributos inherentes únicos o de alta calidad que satisfagan mejor las necesidades y deseos del cliente. Además, los atributos inherentes también pueden afectar el precio del producto y su rentabilidad para la empresa.

Figura 8
Atributos del mercado



Nota: Los atributos inherentes del producto son importantes para la diferenciación del producto y para la creación de valor para el consumidor. Tomado de: (William, 2007). Fuente: <https://emprendepyme.net/atributos-de-un-producto.html>.

Precio

La fijación del precio es un proceso crítico para cualquier empresa, ya que tiene un impacto directo en la percepción del valor del consumidor y en la rentabilidad de la empresa. Este proceso implica la consideración de múltiples factores, como el costo de producción, la competencia, la demanda y la segmentación del mercado.

La estrategia de precios elegida por la empresa puede ser una de las principales influencias en la percepción del consumidor hacia el producto y la imagen de marca de la empresa. Si el precio es demasiado alto, los consumidores pueden percibir el producto

como inaccesible o de baja relación costo-beneficio. Por otro lado, un precio demasiado bajo puede sugerir una falta de calidad en el producto.

Para establecer el precio adecuado, una empresa debe considerar las estrategias de precios comunes, como la fijación de precios de penetración, la fijación de precios de descremado, la fijación de precios de descuento, la fijación de precios de paquete y la fijación de precios psicológicos. Estas estrategias se basan en factores como el posicionamiento de la empresa en el mercado, la competencia y la demanda.

Además, el precio también puede influir en las decisiones de los consumidores sobre dónde comprar el producto, cómo se promociona y cómo se distribuye. Una empresa que utiliza una estrategia de precios más altos puede necesitar enfocarse en la calidad del producto y en la promoción para justificar su precio, mientras que una empresa que utiliza una estrategia de precios más bajos puede necesitar enfocarse en la distribución para maximizar su alcance.

Ubicación (distribución):

Se refiere a la forma en que un producto o servicio llega al consumidor final, teniendo en cuenta los canales de distribución, logística, almacenamiento, ubicación del punto de venta, etc.

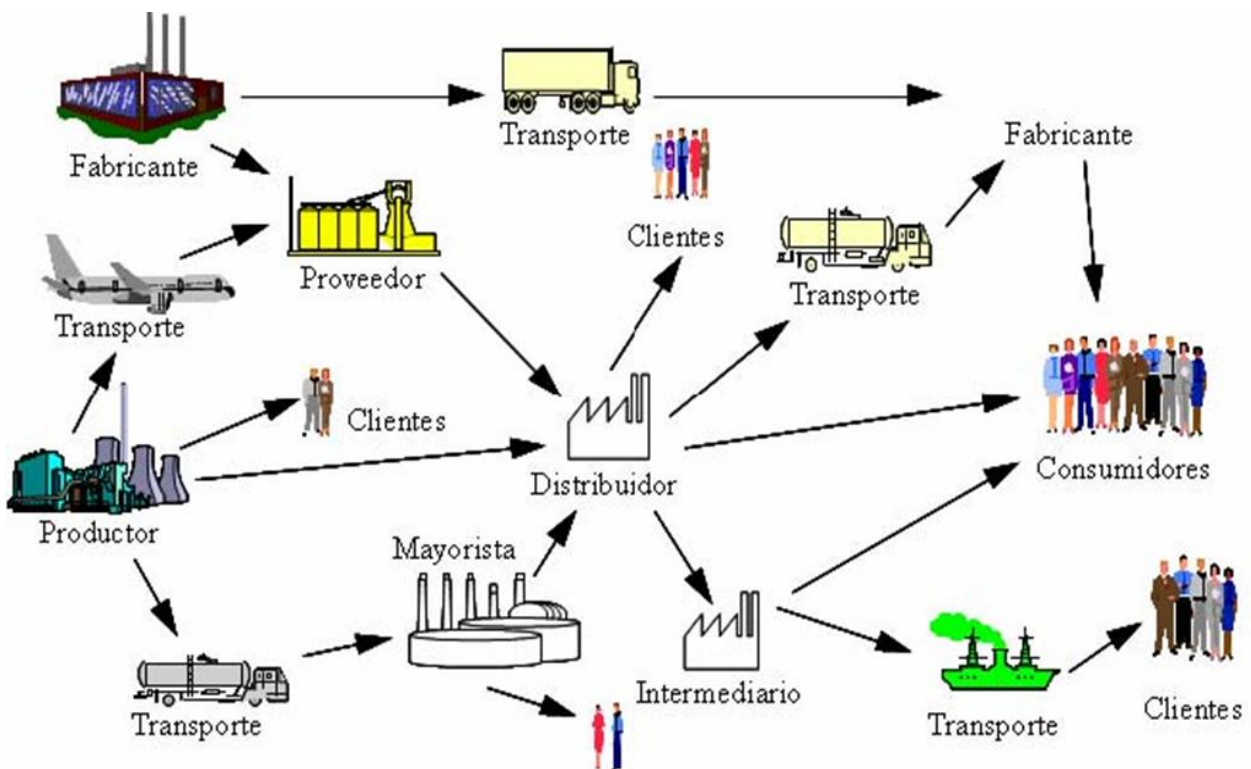
Afecta a la disponibilidad del producto para el consumidor final y, por lo tanto, a la satisfacción del cliente. La distribución adecuada del producto puede ser un factor clave en el éxito de una empresa.

Por ejemplo, una empresa que produce productos de consumo masivo podría optar por vender sus productos en supermercados y tiendas de conveniencia, ya que estos son lugares de fácil acceso para los consumidores. Por otro lado, una empresa que produce productos de alta gama podría optar por vender sus productos en tiendas especializadas o exclusivas para reforzar la imagen de marca y aumentar la percepción de valor del producto.

Además, la elección de canales de distribución también puede influir en la forma en que se promociona el producto y se establece su precio. Por ejemplo, la venta de productos a través de canales en línea puede tener un costo menor y permitir precios más bajos, mientras que la venta en tiendas físicas puede permitir una experiencia de compra más personalizada y justificar precios más altos. A continuación, se describen las etapas principales del proceso de distribución en el mix de marketing:

- Selección de canales: En esta etapa se determinan los canales de distribución que se utilizarán para llevar los productos o servicios al mercado. Los canales pueden ser directos, como la venta directa al consumidor final, o indirectos, como la venta a través de intermediarios, como mayoristas o minoristas.
- Establecimiento de acuerdos con intermediarios: Si se decidió utilizar intermediarios, la empresa debe establecer acuerdos con ellos. Esto incluye definir los términos de la relación comercial, como los descuentos, el margen de beneficio y las condiciones de pago.
- Logística: Esta etapa implica la gestión del transporte, el almacenamiento y la gestión de inventarios de los productos o servicios. La empresa debe asegurarse de que los productos o servicios lleguen a los intermediarios o al consumidor final en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas.
- Promoción en el punto de venta: En esta etapa se llevan a cabo actividades para promocionar el producto o servicio en los puntos de venta, como exhibiciones, publicidad y promociones. El objetivo es atraer la atención del consumidor y estimular la compra del producto.
- Servicio al cliente: Finalmente, la empresa debe asegurarse de que los consumidores tengan acceso al soporte y servicio al cliente necesario. Esto puede incluir la atención al cliente antes y después de la venta, la garantía de los productos o servicios, y la resolución de problemas y reclamaciones.

Figura 9
Medios de distribución



Nota: las etapas del proceso de distribución en el mix de marketing incluyen la selección de canales, el establecimiento de acuerdos con intermediarios, la logística, la promoción en el punto de venta y el servicio al cliente. Tomado de: <https://puromarketing-germanvelasquez.blogspot.com/2015/09/estrategias-de-distribucion-plaza-en-la.html>

2.1.5 Comercialización

La comercialización son las formas específicas de procesos intermedios que han sido previstos para que el producto o servicio llegue al usuario final”. (Miranda, 2005, pág. 105). Por comercialización se refiere al conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio, es decir, la comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean.

Haciendo referencia a estos criterios, la comercialización es la acción de vender un producto o servicio, de modo que por medio de diversas maneras este llegue a las manos del cliente. Adicional a ello la comercialización implica el análisis del mercado y la competencia, la segmentación del mercado para identificar los grupos de consumidores con necesidades y deseos similares, el desarrollo de productos y servicios que satisfagan esas necesidades y deseos, la promoción y publicidad de los productos y servicios, la fijación de precios, la distribución de los productos y servicios a través de canales de venta adecuados y la evaluación y monitoreo de la satisfacción del cliente.

La comercialización es crear valor para el cliente y generar rentabilidad para la empresa. Al entender las necesidades y deseos de los consumidores, las empresas pueden desarrollar productos y servicios que satisfagan esas necesidades y diferenciarse de la competencia. La comercialización también ayuda a las empresas a crear relaciones a largo plazo con los clientes, lo que puede generar lealtad y repetición de compra.

2.1.6 Canales de comercialización

El canal de comercialización del producto es aquel que representa el eslabón entre el productor y el consumidor. Un bien no tiene valor si no está al alcance del consumidor (Maximiliano, 2008, pág. 108). Concordante con estos conceptos, el canal de comercialización hace referencia al camino que debe seguir un producto o servicio hasta llegar al consumidor y en donde se denomina como intermediarios a quienes hacen parte del conjunto de personas o empresas que se encuentran entre el productor y el consumidor final.

Haciendo énfasis en la metodología, la comercialización son los medios a través de los cuales una empresa distribuye y vende sus productos o servicios a los consumidores

finales. Los canales de comercialización pueden incluir una variedad de medios, como tiendas minoristas, tiendas en línea, distribuidores, mayoristas, agentes y otros intermediarios.

Es muy importante la elección de los canales de comercialización adecuados depende de varios factores, como el tipo de producto o servicio, el mercado objetivo, la ubicación geográfica, el costo de distribución, la competencia y otros factores relacionados con la estrategia de marketing de la empresa.

Los canales de comercialización directos implican que la empresa vende directamente al consumidor final sin la intervención de intermediarios. Los canales de comercialización indirectos implican que la empresa utiliza intermediarios para vender sus productos o servicios, como minoristas, mayoristas, distribuidores, agentes y otros.

La elección de los canales de comercialización adecuados es una parte importante de la estrategia de marketing de una empresa, ya que puede afectar significativamente el alcance y la eficacia de la distribución de sus productos o servicios.

2.1.7 Promoción

La promoción es una parte esencial del marketing mix y tiene como objetivo influir en el comportamiento del consumidor para que compre el producto o servicio. La publicidad es una forma de promoción que utiliza diferentes medios para comunicar el mensaje de la empresa, como la televisión, la radio, la prensa escrita, las redes sociales, entre otros. La publicidad busca crear conciencia sobre la marca y persuadir a los consumidores para que compren el producto o servicio.

Por otro lado, la venta personal es una forma de promoción que involucra la interacción directa entre el vendedor y el cliente. En este tipo de promoción, el vendedor tiene la oportunidad de presentar el producto o servicio de forma personalizada, abordando las necesidades y deseos específicos del cliente y persuadiéndolo para que realice la compra.

La promoción de ventas es una forma de incentivar a los consumidores a comprar el producto o servicio a través de descuentos, cupones, sorteos, entre otros. Esta forma de promoción busca estimular la compra a corto plazo y generar un impulso de compra en el consumidor.

Las etapas de la promoción en el mix del marketing son las siguientes:

- *Investigación de mercado:* Antes de crear cualquier mensaje promocional, es importante realizar una investigación de mercado para conocer las

necesidades y deseos del público objetivo. Esto permitirá a la empresa crear un mensaje que resuene con la audiencia.

- *Desarrollo de la estrategia promocional:* Una vez que se haya completado la investigación de mercado, se debe desarrollar una estrategia promocional que determine los objetivos de la promoción, el presupuesto y los canales de comunicación que se utilizarán para llegar al público objetivo.
- *Creación del mensaje:* La creación del mensaje es una etapa clave de la promoción, ya que se trata de crear un mensaje claro y atractivo que resuene con la audiencia y transmita la propuesta de valor de la empresa.
- *Selección de los canales de promoción:* La empresa debe decidir qué canales de promoción se utilizarán para llegar al público objetivo. Estos canales pueden incluir publicidad en medios tradicionales, publicidad en línea, marketing de influencers, relaciones públicas, eventos y promociones de ventas.
- *Implementación del plan promocional:* Una vez que se hayan seleccionado los canales de promoción, se debe implementar el plan promocional. Esto puede incluir la producción de anuncios, la organización de eventos o la ejecución de campañas publicitarias en línea.
- *Medición y evaluación:* Finalmente, es importante medir y evaluar los resultados de la promoción para determinar si se han alcanzado los objetivos de la estrategia promocional. Esto permitirá a la empresa ajustar su enfoque y mejorar la efectividad de la promoción en el futuro.

Figura 10
Promoción



Nota: Una gestión efectiva de estas etapas puede ayudar a la empresa a comunicar su propuesta de valor de manera efectiva y aumentar las ventas y la rentabilidad. Tomado de: <https://oscarauza.com/marketing/mezcla-de-promocion/>

Cada una de estas variables debe planificarse y ejecutarse cuidadosamente para lograr una combinación equilibrada y eficaz que permita a la empresa alcanzar sus objetivos de marketing y satisfacer las necesidades del mercado objetivo.

2.2 Análisis situacional

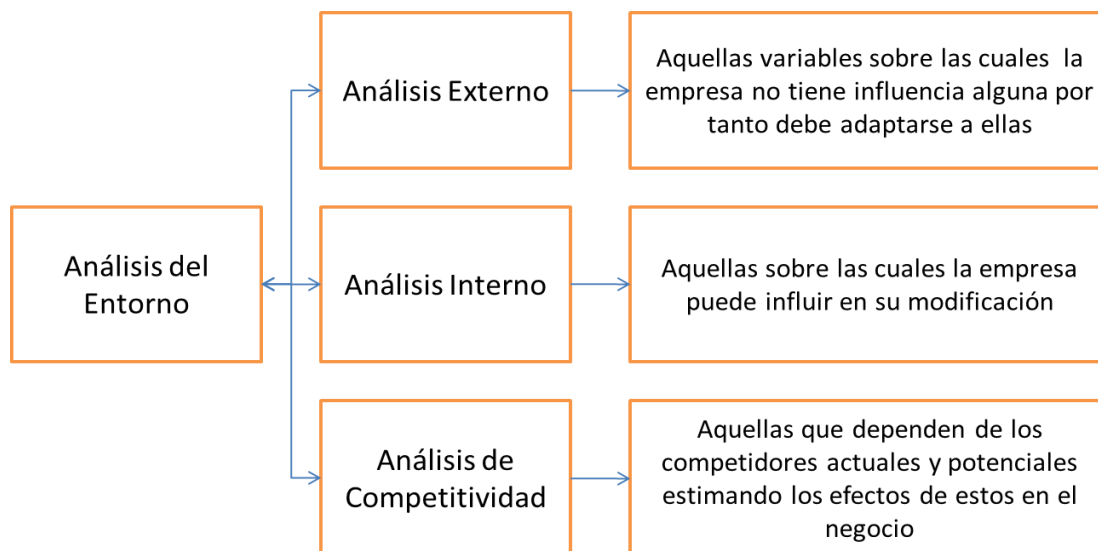
La determinación de la situación actual es una etapa crucial en la creación de una empresa o en la elaboración de un plan de negocios. Para realizar esta evaluación, se deben considerar los factores de los entornos externo, local e interno que pueden influir en el éxito o fracaso de la empresa.

El análisis situacional implica la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno externo y local, y de fortalezas y debilidades en el entorno interno de la organización. A partir de estos análisis, se puede elaborar el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que es una herramienta útil para evaluar la situación actual y determinar la estrategia empresarial a seguir.

El análisis FODA permite a las empresas identificar sus fortalezas y aprovecharlas para aprovechar oportunidades en el mercado, así como también determinar las debilidades y amenazas que puedan limitar su éxito. De esta manera, las empresas pueden

desarrollar estrategias que maximicen sus fortalezas y minimicen sus debilidades, para lograr una posición competitiva en el mercado.

Figura 11
Análisis del entorno



Nota: El análisis del entorno es un proceso de evaluación sistemática y exhaustiva de los factores internos y externos que pueden afectar el éxito de una empresa, organización o proyecto. Fuente: <https://branch.com.co/marketing-digital/todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-el-analisis-del-entorno-de-una-empresa/>

2.2.1 Entorno Externo

Para el estudio de la situación actual de una empresa, se define el entorno externo como un análisis de situación (o situacional) es una evaluación del entorno externo, el cual incluye todos los factores externos (competitivos, económicos, políticos, legales/regulatorios, tecnológicos y socioculturales) que ejercen presiones directas e indirectas sobre las organizaciones.

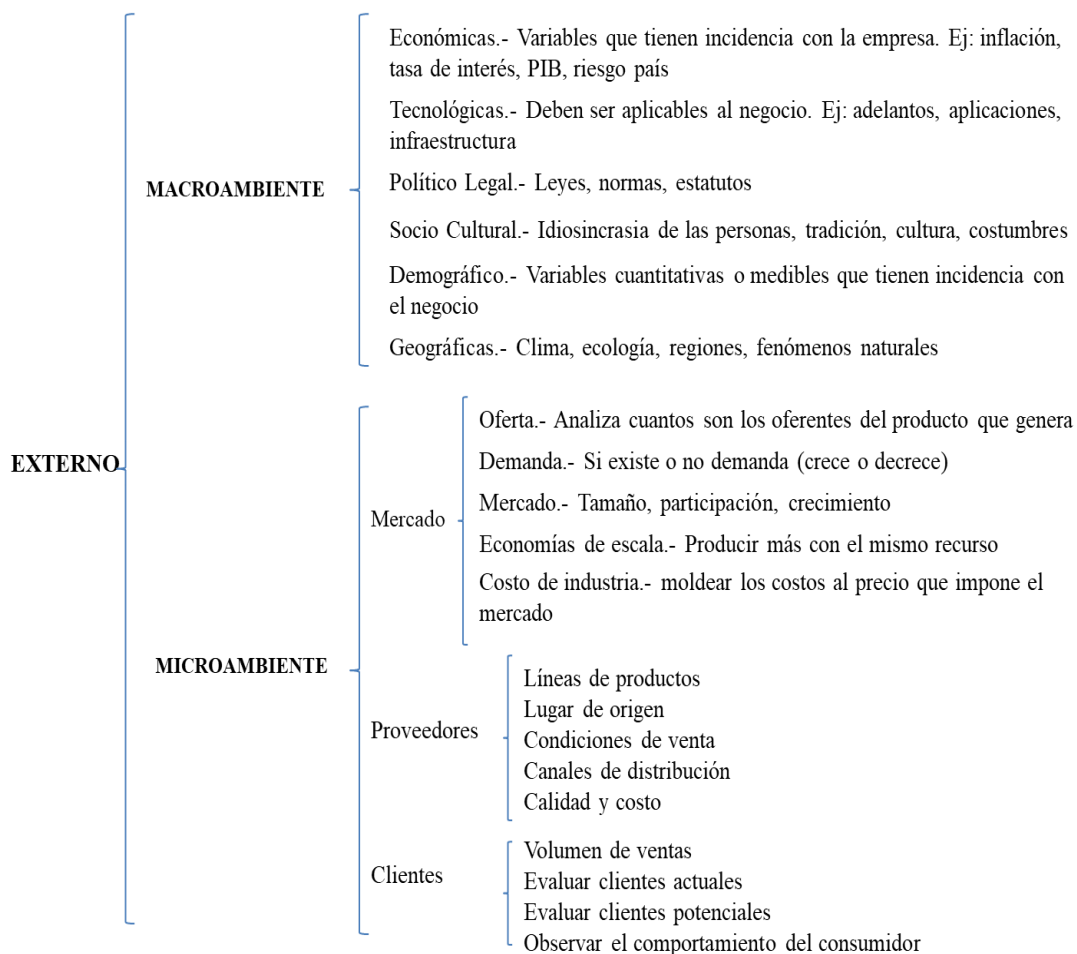
Como existen diversidad de criterios de profesionales acerca de las variables del entorno, se deben priorizar aquellas que generan una influencia directa en torno a la organización, para ello se ejemplifica un conjunto de factores que pueden aplicarse al entorno externo (macroambiente) y al entorno local (microambiente), que pueden aplicarse en el estudio para la búsqueda técnica de las oportunidades y amenazas para la empresa, de acuerdo a la situación actual de la organización.

Las variables están sujetas a un análisis con datos actuales que puedan relacionar estos aspectos desde una perspectiva muy objetiva que permita concluir el nivel de impacto de un factor con la empresa, infiriendo que ello puede establecer condiciones que le

permitan cumplir adecuadamente con los objetivos, o por el contrario limitar ese cumplimiento.

En la siguiente figura se han ejemplificado diversos factores que pueden corresponder a un estudio de esta naturaleza, sin embargo, no son un estándar fijo que se deba cumplir, se debe tomar como un análisis inicial previo a la aplicación del análisis del entorno.

Figura 12
Entorno Externo



Nota: El entorno externo se refiere a todos los factores y condiciones que existen fuera de la organización y que pueden afectar su desempeño, objetivos y estrategias. Fuente: <https://www.gestiopolis.com/entorno-externo-una-organizacion/>

Desde una perspectiva más específica, cada variable del entorno que se analiza debe poseer criterios conceptuales, datos estadísticos o descriptivos vigentes al momento del estudio, así como su posterior análisis e interpretación del comportamiento de esa variable hacia la organización, es así que se detallarán a continuación de manera aleatoria una explicación de este conjunto de variables para su mejor comprensión.

2.2.1.1 Competencia

En la mayoría de las industrias, los clientes tienen varias alternativas y preferencias a la hora de elegir los bienes y servicios que desean adquirir. Por lo tanto, cuando una empresa define los mercados meta a los que atenderá, simultáneamente elige un conjunto de empresas de la competencia. Es fundamental monitorear constantemente las acciones actuales y futuras de estos competidores e incluso anticiparse a ellas.

Las empresas suelen enfrentar cuatro tipos básicos de competencia:

- Competidores de marca: Comercializan productos con características y beneficios similares para los mismos clientes a precios similares.
- Competidores de producto: Rivalizan en la misma clase de productos, pero que difieren en características, beneficios y precios.
- Competidores genéricos: Comercializan productos muy diferentes que resuelven el mismo problema o satisfacen la misma necesidad básica de los clientes.
- Competidores de presupuesto total: Compiten por los recursos financieros limitados de los mismos clientes.

Aunque los cuatro tipos de competencia son importantes, los competidores de marca suelen recibir la mayor atención, ya que los clientes ven las distintas marcas como sustitutos directos entre sí. Por este motivo, las estrategias dirigidas a lograr que los clientes cambien de marca constituyen un enfoque importante para ganar a los competidores de este tipo. Asimismo, es esencial intentar pronosticar y anticipar las acciones competitivas en el mercado.

Existen diversas fuentes disponibles para recolectar información sobre los competidores actuales o potenciales. En este contexto, un examen de la declaración de misión de un competidor puede proporcionar datos, en particular en relación con la forma en que la empresa se define a sí misma. Además, una revisión exhaustiva del sitio web de un rival podría revelar información (como especificaciones de producto y precios) que contribuyen a mejorar en gran medida el análisis competitivo.

2.2.1.2 Crecimiento y estabilidad económicos

El estudio detallado de los factores económicos es fundamental para cualquier organización, y requiere una evaluación y anticipación de las condiciones generales económicas de la nación, la región, el estado y el área local donde operan las empresas. Estas condiciones incluyen la inflación, el empleo y los niveles de ingresos, las tasas de interés, los impuestos, las restricciones comerciales, los aranceles y las etapas actuales y

futuras del ciclo de negocios, como la prosperidad, el estancamiento, la recesión, la depresión y la recuperación.

Además, otros factores económicos igualmente importantes son los criterios de los consumidores acerca de la economía y su capacidad y disposición para gastar. El nivel de confianza del consumidor puede afectar significativamente lo que la empresa puede o no puede hacer en el mercado.

Otro factor relevante son los patrones de gasto actuales y anticipados de los consumidores en el mercado meta de la empresa. Si compran menos (o más) de los productos ofrecidos, podría haber importantes razones económicas detrás del cambio. Por lo tanto, es esencial que las empresas monitoreen cuidadosamente estos patrones y anticipen las tendencias futuras para poder ajustar sus estrategias y planes de negocio en consecuencia.

2.2.1.3 Tendencias políticas

Las tendencias políticas pueden ser muy relevantes para las empresas, ya que las políticas gubernamentales pueden tener un impacto significativo en su operación. Las políticas pueden incluir cambios en las regulaciones, en los impuestos, en los subsidios y en los programas gubernamentales que afectan a los negocios. Por ejemplo, una empresa que produce energía renovable puede verse muy afectada por las políticas gubernamentales sobre energía y medio ambiente.

Además, los cambios en el liderazgo político pueden tener un impacto en las relaciones internacionales y en el clima general de negocios en el país. Por lo tanto, las empresas que operan en mercados internacionales deben estar atentas a las tendencias políticas en los países donde hacen negocios.

Es importante que los administradores comprendan cómo los cambios políticos pueden afectar a su empresa y tomen medidas para adaptarse a estas tendencias. Esto puede incluir ajustar los planes de negocios y estrategias para aprovechar las oportunidades que se presentan o para mitigar los riesgos asociados con los cambios políticos.

2.2.1.4 Cuestiones legales y regulatorias

Las cuestiones legales y regulatorias son un aspecto crucial a considerar en la planificación estratégica de cualquier empresa, ya que su existencia puede influir en gran medida en las decisiones y actividades empresariales en general. A menudo, las leyes y regulaciones son vagas y orientan a las empresas a probar los límites de los mecanismos legales, lo que puede ser legalmente cuestionable. Esta ambigüedad es especialmente preocupante para las empresas que trabajan con el comercio electrónico, que se

enfrentan a varios temas imprecisos relacionados con los derechos reservados, la responsabilidad, la tasación y la jurisdicción legal.

Es importante examinar con precaución las decisiones gubernamentales para entender mejor la ley o la regulación en cuestión y para estar preparados para futuros cambios en las normativas existentes. Además, el personal encargado debe estar atento a los decretos recientes de las agencias estatales, locales y autorreguladoras para determinar sus efectos sobre las actividades empresariales.

Por otro lado, las empresas que hacen negocios con los entes gubernamentales deben tener en cuenta que las leyes y regulaciones están estrechamente relacionadas con los sucesos en el entorno político. Por lo tanto, deben estar especialmente sintonizadas con las tendencias políticas y las propuestas de un plan de gobierno. Aunque la percepción general de las empresas es que los factores políticos están fuera de su control, es importante que los administradores mantengan sus decisiones alineadas con la evolución del panorama político.

2.2.1.5 Avances tecnológicos

La tecnología no solo se refiere a productos de alta tecnología, sino también a los procesos y métodos utilizados para llevar a cabo tareas específicas y crear productos. La tecnología de la información y la comunicación (TIC) ha cambiado significativamente la forma en que los consumidores y empleados viven y cómo los mercados operan para satisfacer sus necesidades. Los cambios tecnológicos pueden hacer que los productos de una empresa se vuelvan obsoletos, lo que puede tener un gran impacto en las operaciones de la empresa.

Sin embargo, la tecnología también puede tener un impacto detrás del escenario, mejorando la eficiencia y eficacia de las actividades organizacionales. Estos beneficios pueden no ser evidentes para los clientes, pero son importantes para el éxito a largo plazo de la empresa. Además, las empresas que no adoptan nuevas tecnologías pueden quedarse atrás y perder su ventaja competitiva.

Por lo tanto, es esencial que los administradores comprendan la importancia de la tecnología en el entorno empresarial actual y se aseguren de que sus empresas estén al tanto de los avances tecnológicos. Esto puede requerir una inversión significativa en recursos, pero puede ayudar a garantizar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

2.2.1.6 Tendencias socioculturales

El conocimiento de las tendencias socioculturales es vital para la toma de decisiones de cualquier empresa, ya que estas tendencias influyen en las preferencias de los

consumidores y, por lo tanto, en el éxito de la empresa. Los cambios socioculturales pueden ser tanto una oportunidad como un desafío para las empresas. Por ejemplo, la tendencia hacia una mayor conciencia ambiental puede generar una mayor demanda de productos ecológicos y sostenibles, lo que puede ser una oportunidad para las empresas que puedan adaptarse a este cambio. Por otro lado, la creciente preocupación por la salud y el bienestar puede representar un desafío para las empresas que producen alimentos poco saludables o productos perjudiciales para la salud.

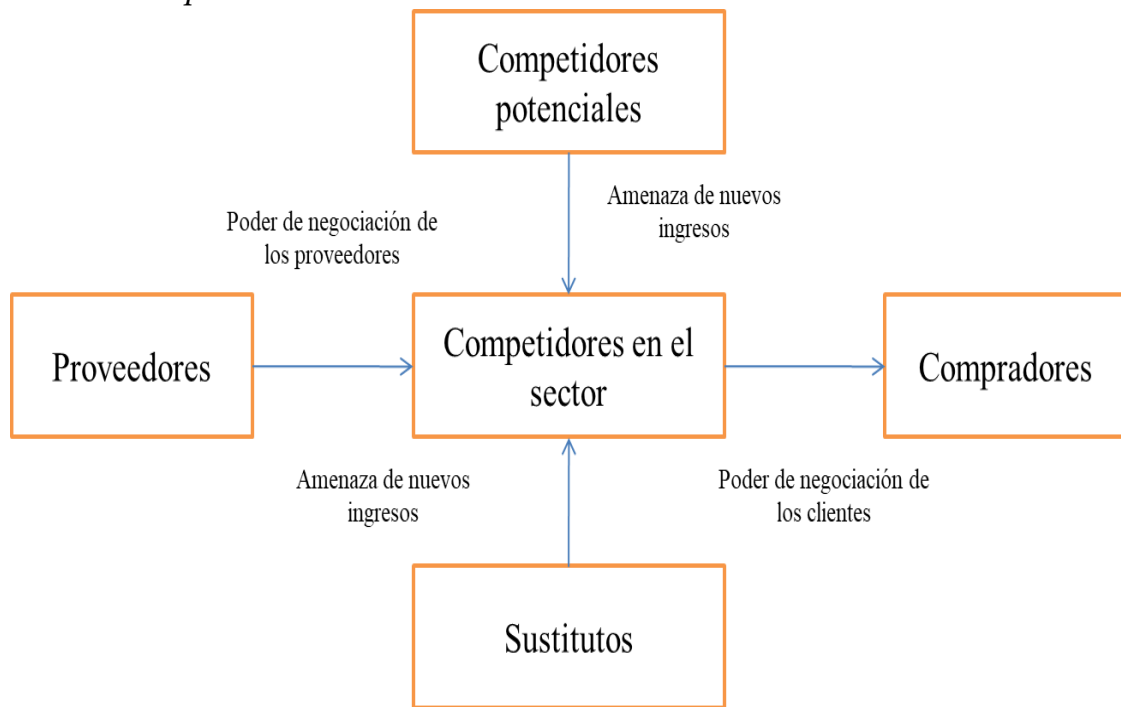
Además, los cambios en los valores culturales también pueden crear oportunidades y desafíos, ya que influyen en los puntos de vista sobre cómo vivir, las decisiones que se toman rutinariamente, los trabajos que se realizan y las marcas de mayor preferencia. Las empresas que puedan adaptarse a estos cambios tendrán una mayor probabilidad de éxito. Por ejemplo, la tendencia hacia una mayor conciencia social y la responsabilidad puede llevar a una mayor demanda de productos y servicios que sean éticos y socialmente responsables. Por lo tanto, las empresas que adopten estas prácticas pueden tener una ventaja competitiva sobre las que no lo hacen.

2.2.1.7 *Análisis de competitividad*

El análisis de competitividad es una herramienta crucial para el estudio del entorno externo de una organización, ya que se enfoca en el Microambiente, compuesto por factores cercanos que afectan la estrategia de la empresa. El modelo de las 5 Fuerzas de Porter es una estrategia comúnmente utilizada para este análisis, la cual identifica las variables como los clientes, proveedores, competidores potenciales, competidores actuales y productos sustitutos, además de las fuerzas ejercidas por las condiciones del entorno hacia la organización.

La influencia de estos factores externos es significativa en la organización, puesto que pueden afectar la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo debido a cambios en el comportamiento de estas variables. Por lo tanto, un análisis exhaustivo del Microambiente y el impacto de las 5 Fuerzas de Porter puede ayudar a las empresas a entender mejor el entorno competitivo en el que operan y a tomar decisiones más informadas para mantenerse competitivas en el mercado.

Figura 13
Análisis de competitividad



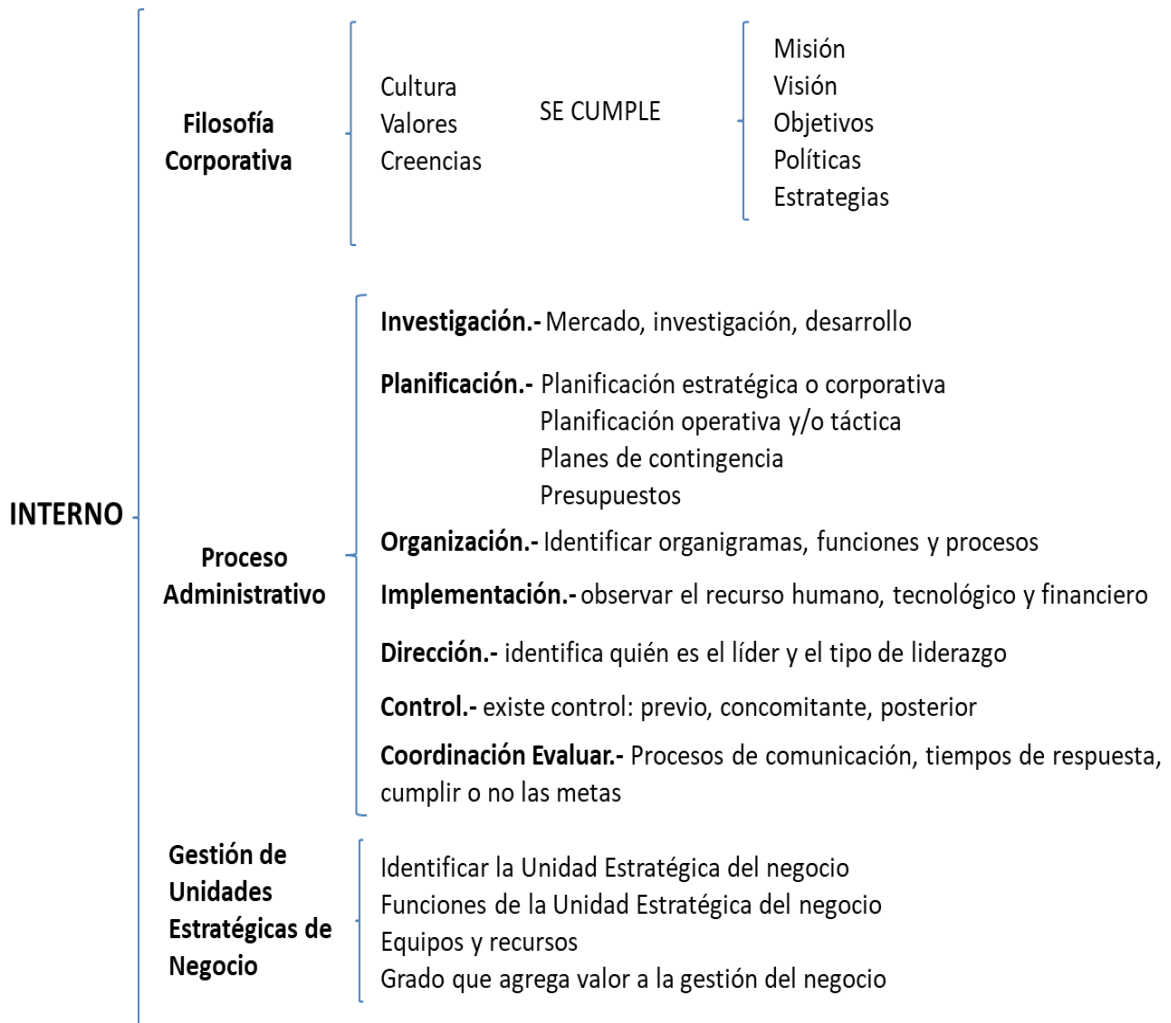
Nota: Este análisis ayuda a la organización a entender mejor su posición en el mercado y a desarrollar estrategias para mejorar su competitividad y rendimiento. Fuente: <https://www.sba.gov/guia-de-negocios/planifique-su-empresa/investigacion-de-mercado-y-analisis-competitivo>

2.2.2 Entorno Interno

Según Piñero (2015) indica que en el análisis interno se pretende conocer, de manera genérica, el conjunto de actividades que hay que realizar para poder satisfacer las necesidades de los clientes con los productos y servicios comprometidos. (pág. 32)

Basado en este criterio se explica que el análisis del entorno interno se refiere a determinar las fortalezas y debilidades de una empresa, de acuerdo a la situación actual, donde se pueden analizar únicamente las variables del entorno interno, llamados factores controlables, que son aquellos relacionados con toda la gestión organizacional.

Figura 14
Variables de Entorno Interno



Nota: el entorno interno es controlable por la organización, lo que significa que la empresa tiene la capacidad de influir en estos factores y modificarlos en función de sus objetivos y estrategias.
 Fuente: <https://www.ceupe.com/blog/entorno-organizacional.html>

RESUMEN DEL CAPÍTULO 2

En este párrafo se presentan varias ideas, por lo que sería recomendable dividirlo en dos párrafos para una mayor claridad y organización del texto:

Se menciona el análisis situacional como una estrategia muy utilizada en las organizaciones o empresas con el fin de conocer las condiciones del mercado y con ello determinar la forma adecuada de generar ingresos por medio de la comercialización, venta de productos y servicios. El modelo de negocio establece varios aspectos básicos, como el proceso administrativo que incluye la filosofía empresarial enfocada en los valores corporativos, el organigrama e integración, y la dirección y control.

Por otro lado, el modelo de negocio también establece procedimientos para definir clientes objetivo y aplicar la mezcla de marketing de acuerdo a la naturaleza del negocio. Es decir, a la actividad principal que la organización genera ingresos, la cual está influenciada por factores como el tamaño de la empresa, la industria en la que opera, los recursos disponibles y los objetivos a largo plazo. El análisis situacional de una empresa se refiere al proceso de evaluar el entorno interno y externo de la empresa para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Es fundamental para el diseño de estrategias empresariales efectivas y para tomar decisiones informadas.

CAPÍTULO 3

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El estudio de mercado es la recopilación, el análisis y la presentación de información para ayudar a tomar decisiones y a controlar las acciones de marketing” (Kotler, Bloom, & Hayes, 2004, pág. 98). La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia”.

El estudio de mercado es una herramienta clave para las empresas que buscan comprender mejor a sus consumidores y tomar decisiones estratégicas más informadas. Esta investigación puede ser de distintos tipos, como el estudio de participación, análisis de ventas o imagen, entre otros, y su objetivo principal es recopilar y analizar datos relevantes sobre un mercado o segmento de mercado específico.

Durante el proceso de investigación de mercado, se utilizan técnicas y herramientas como encuestas, entrevistas, grupos de discusión y análisis de datos secundarios, con el fin de recopilar información sobre las necesidades, preferencias y comportamientos de compra de los consumidores. Esta información se utiliza para identificar tendencias, patrones y oportunidades en el mercado.

Es importante destacar que la investigación de mercado no solo implica recopilar datos, sino también interpretarlos adecuadamente y tomar decisiones basadas en ellos. Además, es esencial considerar el análisis del consumidor para establecer la oferta y la demanda del mercado, lo que permitirá a las empresas tener una visión más clara sobre las oportunidades y amenazas en el mercado.

3.1 Oferta

La oferta de cualquier bien o servicio es la cantidad que los vendedores pueden y están dispuestos a comerciar. La oferta de mercado es el total de las cantidades individuales que los proveedores ofrecen de determinados productos o servicios. (Maximiliano, 2008, pág. 46).

La oferta está determinada por factores como los costos de producción, los precios de los insumos y la tecnología utilizada. Asimismo, la cantidad de oferta también puede estar

influenciada por las condiciones del mercado, como la competencia, la demanda y las regulaciones gubernamentales.

Es importante destacar que la oferta no es una cantidad fija y puede variar en el tiempo, por lo que las empresas deben estar atentas a los cambios en el entorno que puedan afectar su capacidad para producir y ofrecer bienes o servicios. La oferta también puede ser afectada por factores externos, como desastres naturales, crisis económicas o cambios en las políticas gubernamentales.

3.2 Demanda

La demanda es un concepto clave en el estudio de la economía y el marketing, ya que su análisis permite a las empresas comprender mejor el comportamiento de los consumidores y adaptar su oferta para satisfacer sus necesidades. La ley de la demanda establece que, manteniendo todo lo demás constante, a medida que el precio de un bien o servicio aumenta, la cantidad demandada disminuye, y viceversa. Además del precio, otros factores que influyen en la demanda incluyen el ingreso de los consumidores, los precios de bienes sustitutos y complementarios, las preferencias de los consumidores y las condiciones económicas generales.

Es importante destacar que la demanda no solo se refiere al deseo de adquirir un producto, sino también a la capacidad de pago del consumidor, por lo que el análisis de la demanda debe tener en cuenta los factores económicos y sociales que influyen en la capacidad adquisitiva de los consumidores.

3.3 Metodología de la investigación

La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio, en este contexto se debe mencionar que a lo largo de la historia de la ciencia han surgido diversas corrientes de pensamiento (como el empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la fenomenología, el estructuralismo) y diversos marcos interpretativos, como el realismo y el constructivismo, que han abierto diferentes rutas en la búsqueda del conocimiento de un fenómeno o problema (Hernández Sampieri, 2018, pág. 4).

Para la investigación de mercado se definirán los enfoques que se apliquen de acuerdo a las necesidades de la información correspondientes, para ello se dice que el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición

numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

Por otra parte, el enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Por ello, desde un punto de vista más amplio, ambos enfoques son muy valiosos y han servido para dar notables aportaciones al avance del conocimiento.

Aunque en los dos enfoques generan diferentes tipos de información valiosa que aporte al desarrollo del conocimiento sobre el tema en cuestión, lo que posiblemente puede orientar además al cumplimiento de los objetivos de la investigación. Las herramientas para usarse en este tipo de estudio bajo los enfoques mencionados puede ser los cuestionarios, o encuestas, levantamiento de información secundaria de diversas fuentes y contraste de las investigaciones realizadas en el apartado correspondiente.

Para este tipo de estudios se lo vincula con la investigación básica, que es aquella encargada de obtener información de fuentes primarias y secundarias, sin la manipulación de las variables de estudio, es decir las variables se presentan en forma natural, sin incidencia por parte del investigador; por tal razón se debe establecer una comparación de los resultados obtenidos en la investigación secundaria versus los resultados de la investigación primaria para determinar las conclusiones del estudio.

Finalmente, una investigación de mercado enfocado en este marco conceptual se vincula con la investigación de tipo “Descriptiva”, la misma que según (Deobold, et al. 2016, pág. 140) consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Esto se considera dentro de una premisa que expresa que los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

3.4 Población y muestra

Una vez que se ha definido cuál será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

Figura 15
Población y muestra



Nota: la población se refiere al conjunto completo de individuos, objetos, eventos o medidas que se desean estudiar, mientras que la muestra es un subconjunto seleccionado de la población.
Fuente: https://rstudio-pubs-static.s3.amazonaws.com/867335_5001995da3a74755a8boe33497c2262f.html

Una vez definido la población objeto de estudio, se procede al cálculo de la muestra, tomando en cuenta el nivel de confianza (probabilidad a priori de que el intervalo de confianza a calcular contenga al verdadero valor del parámetro), la probabilidad de ocurrencia y la probabilidad de no ocurrencia (si un suceso no ocurre nunca, su probabilidad asociada es cero %, mientras que si ocurriese siempre su probabilidad sería igual a cien %) además del margen de error, debido al nivel de educación terminal de quienes serán encuestados por lo que las respuestas no tendrán una óptima objetividad.

La muestra será tomada de acuerdo a un muestreo aleatorio simple población infinita (más de 50000 elementos) de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 PQ}{e^2}$$

En otros casos se tomará la muestra de acuerdo a un muestreo aleatorio simple para población finita de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2(N-1) + Z^2 PQ}$$

Donde:

N= población

Z= desviación estándar del nivel de confianza

P= probabilidad de éxito

Q= Probabilidad de fracaso

E= margen de error muestral

A través del cálculo de la muestra se obtiene la cantidad de elementos de la población que serán sujetas al estudio, es decir en quienes se aplicarán los instrumentos de la investigación, para obtener la información de fuentes primarias, con ello se puede establecer las tendencias del mercado, así como el comportamiento del consumidor, lo que sirve para orientar los esfuerzos de marketing, además del desarrollo de productos y servicios enfocados en suplir las necesidades de la demanda potencial de un determinado segmento de mercado.

Una vez que seleccionado el diseño de investigación apropiado y la muestra de acuerdo con el problema de estudio e hipótesis, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación.

Recolectar los datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí:

a) Seleccionar un instrumento de medición de los disponibles en el estudio del comportamiento o desarrollar uno (el instrumento de recolección de los datos). Este instrumento debe ser válido y confiable, -de lo contrario no podemos basarnos en sus resultados.

b) Aplicar ese instrumento de medición. Es decir, obtener las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para nuestro estudio (medir variables).

c) Preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente (a esta actividad se le denomina codificación de los datos).

3.5 Instrumentos de la investigación

En toda investigación se aplica un instrumento para medir las variables contenidas en las hipótesis (y cuando no hay hipótesis, simplemente para medir las variables de interés). Esa medición es efectiva cuando el instrumento de recolección de los datos realmente representa a las variables que se tiene en mente. Si no es así la medición es deficiente y por lo tanto la investigación no es relevante. Desde luego, no hay medición perfecta, es prácticamente imposible que se pueda representar completamente las variables tales como la inteligencia, la motivación, el nivel socioeconómico, el liderazgo democrático, la actitud hacia el sexo y otras más; pero sí se puede acercar lo más posible a la representación fiel de las variables a observar, mediante el instrumento de medición que se desarrolle.

Hay diversos factores que pueden afectar la confiabilidad y la validez de los instrumentos de medición. Uno de estos factores es la improvisación, donde algunas personas creen que elegir un instrumento de medición o desarrollar uno es algo que puede tomarse a la ligera. Aun a los investigadores experimentados les toma tiempo desarrollar un instrumento de medición. Es por ello que los construyen con cuidado y frecuentemente están desarrollándolos, para que cuando los necesiten con premura se encuentren preparados para aplicarlos, pero no los improvisan. Además, para poder construir un instrumento de medición se requiere conocer muy bien a la variable que se pretende medir y la teoría que la sustenta.

Otro factor que puede comprometer la fiabilidad de los datos es el uso de instrumentos desarrollados en el extranjero que no han sido validados a la realidad del país, en aspectos como cultura y tendencias. En este contexto se menciona que el traducir un instrumento no es de ninguna manera (ni remotamente) validarlo. Es un primer y necesario paso, pero sólo es el principio. Por otra parte, hay instrumentos que fueron

validados en nuestro contexto, pero probablemente ya no son vigentes. Hay instrumentos que hasta el lenguaje nos suena “arcaico”. Las culturas, los grupos y las personas cambian; y esto debemos tomarlo en cuenta al elegir o desarrollar un instrumento de medición.

Además, surgen ocasiones en que el instrumento resulta inadecuado para las personas a las que se les aplica, o no es empático. Por ello es importante utilizar un lenguaje muy elevado para el respondiente, además, no tomar en cuenta diferencias en cuanto a sexo, edad, conocimientos, capacidad de respuesta, memoria, nivel ocupacional y educativo, motivación para responder y otras diferencias en los respondientes; son errores que pueden afectar la validez y confiabilidad del instrumento de medición.

Un último factor que puede influir estaría dado por las condiciones en las que se aplica el instrumento de medición. Si hay ruido, hace mucho frío (por ejemplo, en una encuesta de casa en casa), el instrumento es demasiado largo o tedioso, son cuestiones que pueden afectar negativamente la validez y la confiabilidad.

Normalmente en los experimentos se puede contar con instrumentos de medición más largos y complejos que en los diseños no experimentales. Por ejemplo, en una encuesta pública sería muy difícil poder aplicar una prueba larga o compleja. Por otra parte, aspectos mecánicos tales como que, si el instrumento es escrito, no se lean bien las instrucciones, falten páginas, no haya espacio adecuado para contestar, no se comprendan las instrucciones, también pueden influir de manera negativa.

3.6 Análisis de datos

Usualmente el investigador busca, en primer término, describir sus datos y posteriormente efectuar análisis estadísticos para relacionar sus variables; Es decir, realiza análisis de estadística descriptiva para cada una de sus variables y luego describe la relación entre éstas. Los tipos o métodos de análisis son variados y se comentarán a continuación. Pero cabe señalar que el análisis no es indiscriminado, cada método tiene su razón de ser y un propósito específico, no deben hacerse más análisis de los necesarios. La estadística no es un fin en sí misma, es una herramienta para analizar los datos.

Para describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable, se la puede realizar con la descripción de la distribución de las puntuaciones o frecuencias, que es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías. Las distribuciones de frecuencias pueden completarse agregando las frecuencias relativas y las frecuencias acumuladas. Las frecuencias relativas son los porcentajes de casos en

cada categoría, y las frecuencias acumuladas son lo que se va acumulando en cada categoría, desde la más baja hasta la más alta. La tabla siguiente muestra un ejemplo con las frecuencias relativas y acumuladas.

Tabla 1
Ejemplo de tabla de frecuencias

EJEMPLO DE UNA DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS
CON TODOS SUS ELEMENTOS
VARIABLE: COOPERACIÓN DEL PERSONAL PARA EL PROYECTO DE CALIDAD DE LA EMPRESA

CATEGORÍAS	CÓDIGOS	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (PORCENTAJES)	FRECUENCIAS ACUMULADAS
—Sí se ha obtenido la cooperación	1	91	74.6%	91
—No se ha obtenido la cooperación	2	5	4.1%	96
—No respondieron	3	26	21.3%	122
TOTAL		122	100.0%	

Nota: La tabla de frecuencias es una forma útil de analizar datos y obtener información sobre la distribución de los valores en un conjunto de datos. Fuente: <https://www.studocu.com/es-mx/document/benemerita-universidad-autonoma-de-puebla/estadisticas/toma-ordenacion-y-distribuciones-de-frecuencia-de-datos/17138369>

Las frecuencias acumuladas, como su nombre lo indica, constituyen lo que se acumula en cada categoría. En la categoría “sí se ha obtenido la cooperación” se han acumulado 91. En la categoría “no se ha obtenido la cooperación” se acumulan 96 (91 de la categoría anterior y 5 de la categoría en cuestión). En la última categoría siempre se acumula el total (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2016).

Las frecuencias acumuladas también pueden expresarse en porcentajes (entonces lo que se va acumulando son porcentajes). Al elaborar el reporte de resultados, una distribución puede presentarse con los elementos más informativos para el lector y la verbalización de los resultados o un comentario.

Las distribuciones de frecuencias, pueden presentarse en forma de histogramas o gráficas de otro tipo, dependiendo exclusivamente del organismo o entidad ante el cual se va a presentar el plan de negocios o de acuerdo a la perspectiva de comunicación que quiera darle el investigador o autor del entregable.

RESUMEN DEL CAPÍTULO 3

Recopilando la información anteriormente mencionada, la investigación de mercado se refiere al proceso de recopilar y analizar información sobre un mercado específico, con el objetivo de tomar decisiones empresariales informadas. Es fundamental para comprender a los clientes, identificar oportunidades de mercado y desarrollar estrategias de marketing efectivas.

En cuanto a la oferta, esta se refiere a los productos o servicios que una empresa pone a disposición del mercado para su venta. Puede ser física o intangible, y puede incluir productos tangibles como bienes de consumo, equipos y suministros, así como servicios intangibles como asesoría, consultoría, capacitación, entre otros. La oferta debe ser atractiva y relevante para el mercado en el que opera, y que se diferencie de la oferta de la competencia. Esto puede lograrse a través de una innovación constante, una mejora continua de la calidad, un enfoque en el servicio al cliente y una estrategia de precios efectiva.

La demanda, por su parte, se refiere a la cantidad de productos o servicios que los consumidores están dispuestos y son capaces de comprar en un mercado específico a un precio determinado. Es un factor importante a considerar en cualquier estrategia empresarial, ya que afecta el nivel de producción, el precio y la oferta.

Es importante que las empresas comprendan la demanda de su mercado y ajusten su oferta en consecuencia. Si la demanda es alta, pueden aumentar la producción y expandir su oferta. Si la demanda es baja, pueden considerar reducir la producción o ajustar el precio para atraer a más consumidores.

En cuanto a la metodología de investigación, esta se refiere a los procedimientos y técnicas que se utilizan para llevar a cabo una investigación. La elección adecuada de la metodología depende del tema a investigar, los objetivos y las preguntas de investigación planteadas.

Es importante seguir una metodología rigurosa y bien definida para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos. Además, es importante respetar los principios éticos de la investigación, como la confidencialidad de la información y el consentimiento informado de los participantes.

CAPÍTULO 4

ESTUDIO TÉCNICO

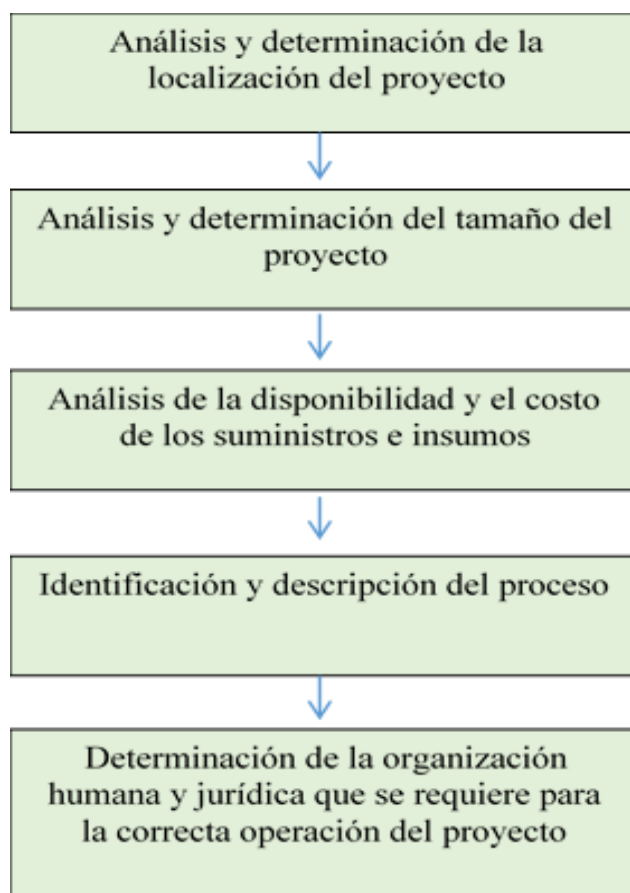
El estudio técnico es aquel que presenta la determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la localización óptima de la planta, ingeniería del proyecto y análisis organizativo, administrativo y legal”. (Baca Urbina, 2010). El estudio técnico busca responder a las interrogantes básicas: ¿cuánto, ¿dónde, ¿cómo y con qué producirá mi empresa?, así como diseñar la función de producción óptima que mejor utilice los recursos disponibles para obtener el producto o servicio deseado, sea éste un bien o servicio.

Este tipo de estudio es uno de los aspectos de gran importancia en los proyectos de inversión, y tiene como objetivo principal demostrar la viabilidad técnica de la investigación para formalizar un proyecto, contemplando varios aspectos operativos necesarios para el uso eficiente de los recursos disponibles justificando una alternativa técnica, la cual se adapte de mejor manera para determinar aspectos de optimización.

4.1 Factores del estudio técnico

De acuerdo a varios autores se propone de diferente manera los componentes o factores del estudio técnico de un proyecto de inversión. A continuación, se detalla la estructura básica de la que está compuesto un estudio técnico:

Tabla 2
Factores del Estudio Técnico



Nota: Son todos aquellos elementos que están relacionados con la producción y la operatividad de una empresa. Fuente: <http://evaluacion-proyectos-uia.blogspot.com/2016/03/estudio-tecnico.html>

4.2 Localización del Proyecto

La localización óptima de un proyecto es la que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre capital o a obtener el costo unitario mínimo. El objetivo general de este punto es, llegar a determinar el sitio donde se instalará la planta. En la localización óptima del proyecto se encuentran dos aspectos: la macrolocalización (ubicación del mercado de consumo; las fuentes de materias primas y la mano de obra disponible) y la microlocalización (cercanía con el mercado consumidor, infraestructura y servicios) (Baca Urbina, 2010).

El principal objetivo que persigue la localización del proyecto es lograr una posición de competencia basada en menores costos de transporte y en la rapidez del servicio. Esta

parte es fundamental porque una vez localizado y construidas las instalaciones del proyecto, no es una cosa fácil cambiar de domicilio.

Para una localización óptima se debe tomar en cuentas aspectos como:

Disponibilidad y costo de mano de obra

Para el proyecto se necesita mano de obra calificada en la elaboración del producto y debe ser encontrada con facilidad cerca del lugar de instalación de la planta.

Cercanía al Cliente

La Microempresa se deberá ubicar en un lugar comercial, donde el cliente pueda observar la variedad de los productos y acceder fácilmente a ellos.

Vías de Acceso

Para el proyecto se necesita que las carreteras a la localización se encuentren en buen estado para el ingreso de Materia prima y que el cliente se sienta a gusto.

Servicios Básicos

Es fundamental que la localización de la Microempresa sea en una zona en la cual no exista problemas con los servicios básicos.

Costo de Arriendo

Es muy importante medir este factor para establecer un correcto orden en los gastos y no tener problemas futuros.

Cercanía a Materiales e Insumos

La localización de la Microempresa debe tener cercanía a materiales e insumos para evitar gastar en demasia en transporte innecesariamente, ya que los materiales para la elaboración de muebles son pesados y no se los puede llevar a la mano.

Estos factores se los puede considerar como ejemplos de aquellos que se deban tomar en cuenta de acuerdo con la naturaleza o giro de negocio de la empresa, por tanto, pueden variar de una organización a otra, esto también sucede con el peso asignado (importancia) a cada uno, por lo que la metodología tiene como estándar la forma de

cálculo y los factores estarán determinados a criterio de los investigadores o de quienes elaboran el plan de negocios.

Tabla 3

Método cualitativo por puntos para localización óptima

LOCALIZACIÓN ÓPTIMA DE LA PLANTA					
MÉTODO CUALITATIVO POR PUNTOS					
FACTOR	PESO	LOCALIZACIÓN A		LOCALIZACIÓN B	
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Disponibilidad y costo de mano de obra	0,25				
Cercanía del Cliente	0,20				
Vías de Acceso	0,15				
Servicios Básicos	0,15				
Costo de Arriendo	0,15				
Cercanía a materiales e insumos	0,25				
TOTAL	1,00				

Nota: El método cualitativo se centra en la observación y el análisis de datos no numéricos, como entrevistas, observaciones, documentos y registros. Fuente: Autores

4.3 Determinación del tamaño óptimo de la planta

Se refiere a la capacidad instalada del proyecto, y se expresa en unidades de producción por año. Existen otros indicadores indirectos, como el monto de la inversión, el monto de ocupación efectiva de mano de obra o algún otro de sus efectos sobre la economía. Se considera óptimo cuando opera con los menores costos totales o la máxima rentabilidad económica. (Baca Urbina, 2010)

Se refiere a la capacidad de producción de bienes y servicios del proyecto, y consiste en determinar la dimensión de las instalaciones, así como la capacidad de la maquinaria y equipos requeridos para alcanzar un volumen de producción óptimo.

4.3.1 MATRIZ SLP

La distribución de planta es un concepto relacionado con la disposición de las máquinas, los departamentos, las estaciones de trabajo, las áreas de almacenamiento, los pasillos y los espacios comunes dentro de una instalación productiva propuesta o ya existente (Becerra, 2014). Se trata de una matriz diagonal en la que se especifican todas las actividades del proceso incluyendo los servicios anexos (que no aparecían en el diagrama de proceso). En ella se especifican las relaciones de proximidad entre una actividad o área y el resto.

La evaluación cruzada de factores se la realiza en base a los grados de cercanía, donde se establece la necesidad de que un área se encuentre muy cercana a otras, o en su defecto se mantenga lejos de ellas, esto se lo define basado en las razones de cercanía, que definen la justificación del criterio de cercanía de un factor entre áreas, en este contexto, cada área debe evaluarse con el resto de áreas de la empresa sin excepción, con el fin de determinar una visión técnica acerca de la división y asignación de un área destinada a una actividad específicamente.

Tabla 4
Grados de cercanía

GRADOS DE CERCANÍA	
A	Absolutamente Necesario
E	Especialmente Importante
I	Importante
O	Ordinaria o Normal
U	Sin Importancia
X	Indeseable
XX	Muy Indeseable

Nota: Ejemplo práctico. Fuente Autores

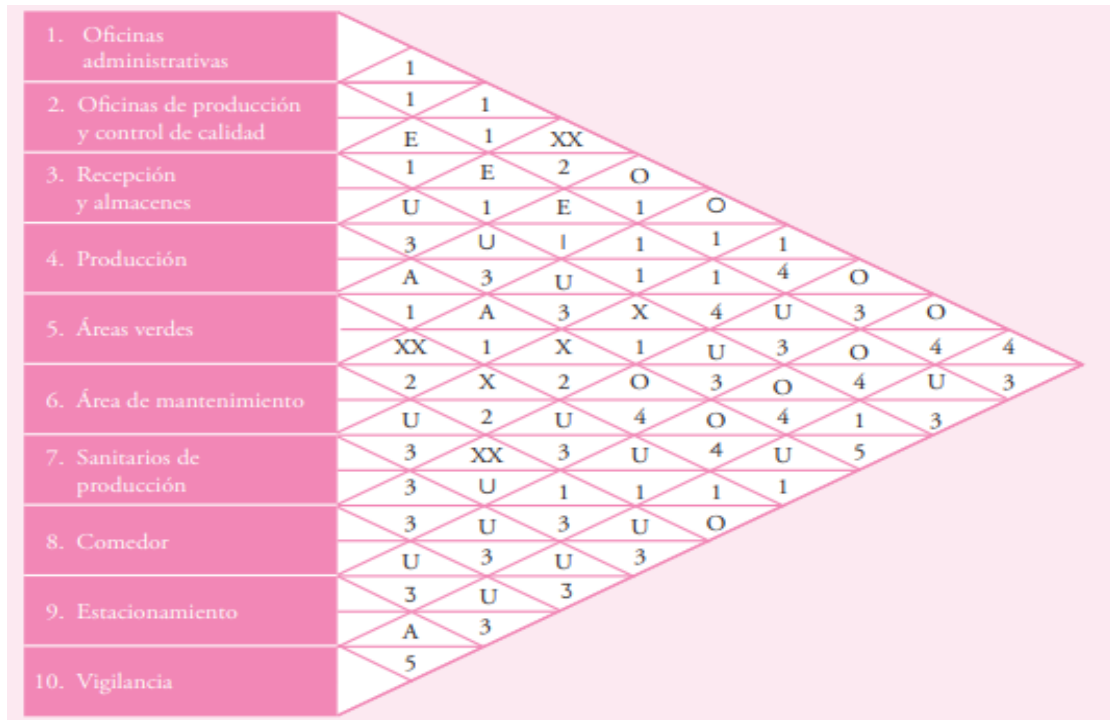
Tabla 5
Razones de cercanía

RAZONES	
1	Por Cercanía del Proceso
2	Por Seguridad
3	Por ruido
4	Por Higiene

5	Flujo de Información
6	Por salud

Nota: Ejemplo práctico. Fuente Autores

Figura 16
Ejemplo de matriz S.L.P.



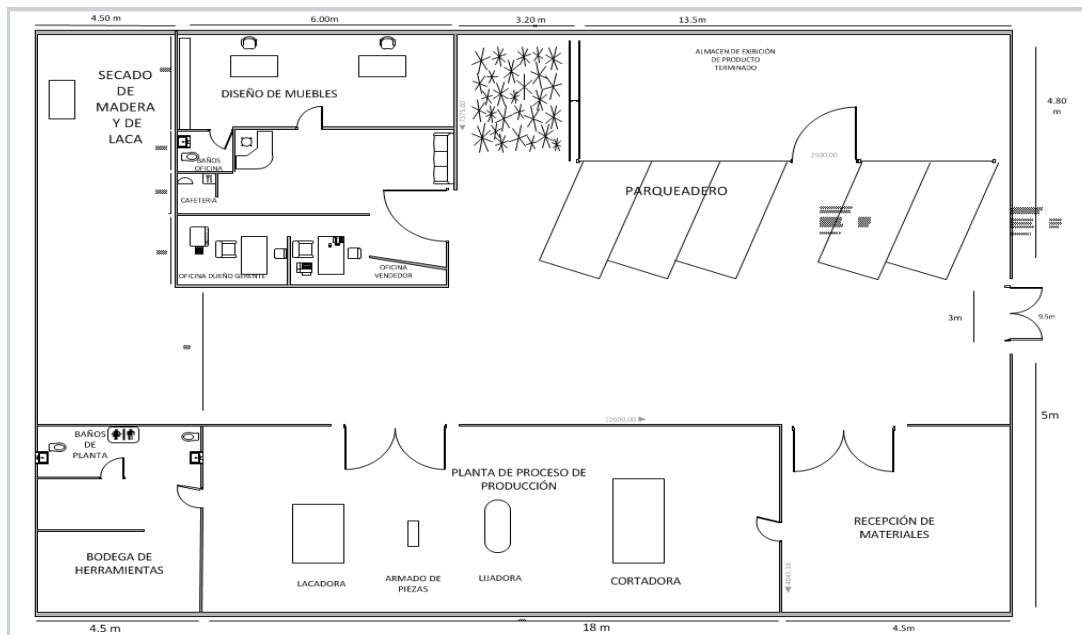
Nota: se utiliza para evaluar la posición estratégica de una empresa o de un producto en el mercado. Fuente:

<http://www.comunidad.escom.ipn.mx/josefinahj/aprendiendoconjohernandez/pdf/distri.pdf>

4.3.2 Plano de la planta

Esta propuesta de ubicaciones puede significar que se desarrolle el plano de la planta en base a estos criterios de cercanía, estableciendo de esta forma un indicador de planificación que permita aplicar normas de seguridad, normas de construcción e incluso cumplimiento de políticas institucionales orientadas al adecuado desarrollo de la gestión operativa y administrativa.

Figura 17
Ejemplo de plano de la planta



Nota: Este plano es utilizado para facilitar la construcción y el mantenimiento de la edificación.

Fuente: https://www.planosbcn.com/p/planos-as-built_13.html

4.4 Ingeniería del proyecto

Su objetivo es resolver todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta, desde la descripción del proceso, adquisición del equipo y la maquinaria, se determina la distribución óptima de la planta, hasta definir la estructura jurídica y de organización que habrá de tener la planta productiva. En síntesis, resuelve todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta. (Baca Urbina, 2010)

En este apartado se debe desarrollar toda la gestión operativa, que no por ser de alcance más limitado es menos importante que la gestión estratégica y la gestión táctica. Este nivel operativo involucra cada una de las actividades de la cadena del valor interna, tanto primarias como de apoyo, por tanto, es posible hablar de gestión de distribución, gestión de la producción, gestión logística, gestión de marketing y gestión de servicio, gestión de personal, la gestión financiera, entre otros.




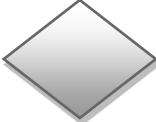
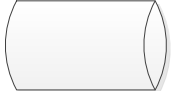


4.4.1 Flujoograma de producción

Un modelo se utiliza como herramienta para el diseño y análisis de un proceso o para el diseño de su respectivo sistema de control. Existen tres problemas fundamentales que deben tenerse en cuenta a la hora de obtener modelos de procesos: la formulación del

modelo, la estimación de parámetros y la validación del modelo. El Modelamiento de procesos utiliza un tipo de simbología necesaria para diseñar un diagrama de flujo, siempre enfocada a la Gestión de la Calidad Institucional, son normas de "calidad" y "gestión continua de calidad", que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad sistemática, que esté orientada a la producción de bienes o servicios. Se componen de estándares y guías relacionados con sistemas de gestión y de herramientas específicas como los métodos de auditoría. (Mideplan, 2009, pág. 10).

Este método se lo puede aplicar en cualquier tipo de empresa por lo fácil y básico que es utilizar su simbología y de esta manera se lo puede aplicar basándose en los símbolos que tiene esta para su elaboración que consta de representaciones gráficas para diferentes factores a continuación se los detalla.

Figura 18
Simbología ANSI

SIMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. - Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. - Describen las funciones que desempeñan las personas involucradas en los procesos.
	Documento. - Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del proceso.
	Decisión o alternativa. - Indica un punto dentro del flujo donde se debe tomar una decisión
	Base de datos- Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Transporte. - Indica el movimiento de personas material o equipo.
	Conector. - Permite que los procesos se unan y se forme un flujo

Nota: Estos símbolos permiten representar de manera clara y sencilla diferentes elementos, componentes o procesos, facilitando la interpretación de dibujos técnicos y planos.
Fuente: <https://drillspec.wixsite.com/servicios/single-post/s%C3%ADmbolos-de-la-norma-ansi-para-elaborar-diagramas-de-flujo>

RESUMEN DEL CAPÍTULO 4

En resumen, el estudio técnico es una fase crítica en la planificación de un proyecto, ya que se enfoca en evaluar la viabilidad técnica del mismo. Este análisis se centra en aspectos técnicos clave, como la ubicación, tecnología, capacidad de producción, recursos humanos y costos. Es esencial realizar un estudio detallado y completo para garantizar la factibilidad técnica del proyecto y cumplir con los objetivos establecidos.

En cuanto a la ubicación del proyecto, es importante considerar varios factores, como la accesibilidad, la disponibilidad de recursos, la proximidad a los clientes y proveedores, los costos y la competencia. La elección adecuada de la ubicación puede influir significativamente en el éxito del proyecto.

Además, la determinación del tamaño de la planta también es crucial en la planificación de un proyecto empresarial. Se deben considerar factores como la capacidad de producción, los costos, la eficiencia, la flexibilidad del diseño de la planta, el mercado y el financiamiento. La determinación adecuada del tamaño de la planta puede maximizar la eficiencia y la rentabilidad del proyecto.

Por último, es importante tener en cuenta la normativa legal, las regulaciones y las normas técnicas aplicables al proyecto durante la fase del estudio técnico. Esto garantizará que el proyecto cumpla con los estándares y requisitos legales, lo que a su vez puede influir en su éxito y viabilidad a largo plazo.

CAPÍTULO 5

ESTUDIO Y EVALUACIÓN FINANCIERA

Corresponde a la última etapa de la formulación del proyecto y recoge y cuantifica toda la información proveniente de los estudios de mercado, estudio técnico y estudio organizacional. Las etapas mencionadas son secuenciales, lo que indica que se deben realizar en este orden. (Orozco, 2013)

Su objetivo es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elaboran los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica. Comienza con la determinación de los costos totales y de la inversión inicial a partir de los estudios de ingeniería, ya que estos costos dependen de la tecnología seleccionada. Continúa con la determinación de la depreciación y amortización de toda la inversión inicial. (Baca Urbina, 2010, pág. 6)

El estudio económico - financiero forma parte de una etapa de vital importancia para un proyecto de inversión, en donde se muestra de forma ordenada la información de índole monetaria, todo en base a las investigaciones realizadas para posteriores análisis, todo esto llevado a cabo en etapas anteriores que forman parte del proyecto y que contribuirán a la toma de decisiones acertadas en base a la evaluación de rentabilidad económico-financiera de un proyecto.

Comprendiendo así que es un análisis sistemático de los aspectos financieros de un proyecto, empresa o inversión, con el fin de evaluar su viabilidad económica y financiera. En este tipo de estudio, se analizan diferentes variables económicas y financieras, como los ingresos, los gastos, los flujos de efectivo, los costos, los riesgos y los beneficios, con el objetivo de determinar si la inversión o proyecto es rentable y factible.

Adicional a ello, se utiliza en una variedad de situaciones, como la evaluación de la rentabilidad de un nuevo proyecto, la planificación financiera a largo plazo, la identificación de problemas financieros, la determinación de las necesidades de financiamiento, entre otros. Este tipo de estudio proporciona una visión completa y detallada de la situación financiera de la empresa o proyecto, lo que permite tomar decisiones informadas y estratégicas. En base a estos criterios se puede concluir que un estudio económico-financiero es una herramienta esencial para evaluar la viabilidad financiera de un proyecto o inversión y para identificar los riesgos y oportunidades que se presentan en el mercado.

5.1 Evaluación económico-financiera

Los índices (o razones) económico-financieros, calculados por medio de relaciones entre las cuentas de los estados financieros, muestran información sobre la solvencia, deuda, gestión y rentabilidad del negocio. Pueden calcularse diversos índices, lo cual ofrece diferentes perspectivas del desempeño del negocio. (Maximiliano, 2008, pág. 190)

La evaluación económica describe los métodos actuales de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, como son la tasa interna de rendimiento y el valor presente neto; se anotan sus limitaciones de aplicación y se comparan con métodos contables de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, y en ambos se muestra su aplicación práctica. (Baca Urbina, 2010, pág. 7)

Para cotejar las teorías mencionadas, se puede mencionar que la evaluación económico-financiera se emplea para realizar evaluaciones en base a las inversiones estimadas del proyecto, financiamiento y presupuesto, mediante la utilización de indicadores básicos que nos permitan tomar decisiones en beneficio de una empresa u organización.

Estados financieros

Los estados financieros son una parte vital de la empresa. Permiten a los inversionistas desarrollar una opinión de los resultados operativos y las condiciones financieras de una empresa (Gitman & Joehnk, 2009, pág. 284). Los estados financieros son informes que clasifican y cuantifican las cuentas de una empresa. Los más utilizados son el balance general, el estado de resultados del ejercicio, el estado de flujo de caja, el estado de cambios en el patrimonio de los accionistas o estados de cambios en el capital contable, además de las notas explicativas que los acompañan (Maximiliano, 2008, pág. 182).

Los estados financieros poseen información valiosa para el inversionista y sobre todo reflejan la imagen monetaria que posee la compañía, con documentos que respaldan toda la información recopilada sobre la situación económica de una organización o empresa, brindando una visión de forma general de la misma. Por lo tanto, los estados financieros son documentos contables que muestran la situación financiera de una empresa en un momento determinado y su rendimiento financiero durante un período de tiempo específico, son utilizados para evaluar la salud financiera de una empresa y su capacidad para generar ganancias.

En conjunto, los estados financieros proporcionan una imagen completa y detallada de la situación financiera de una empresa. Estos documentos son utilizados por los inversores, prestamistas, analistas financieros y otros interesados para evaluar la salud financiera y la capacidad de la empresa para generar ganancias y crear valor a largo plazo.

De forma preliminar se determina el estado de situación inicial, como el ejemplo que se pone a continuación.

Tabla 6
Estado de Situación Inicial

EMPRESA			
Estado de Situación Inicial			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO DISPONIBLE	\$ 0,00	PASIVO CORRIENTE	
Activo disponible		Cuentas por pagar	-
Bancos		Total Pasivo Corriente	-
Materia prima			
...			
...			
ACTIVOS NO CORRIENTE	\$ 0,00	PASIVO LARGO / PLAZO	
Propiedad planta y equipo		Préstamo L/P	
Maquinaria y Equipo		TOTAL DE PASIVO	<u>\$ 0,00</u>
...			
...		PATRIMONIO	
...		Capital	
OTROS ACTIVOS	\$ 0,00		
Gastos de Organización			
...			
TOTAL DE ACTIVOS	<u>\$ 0,00</u>	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	<u>\$ 0,00</u>
<u>FIRMA GERENTE</u>		<u>FIRMA CONTADOR</u>	

Nota: Ejemplo práctico. Fuente: Autores

Inversión

Una inversión es esencialmente cualquier instrumento en el que se depositan fondos con la expectativa de que genere ingresos positivos y/o conserve o aumente su valor". (Gitman & Joehnk, 2009, pág. 3)

Es la etapa del ciclo del proyecto en la cual se materializan las acciones, que dan como resultado la producción de bienes o servicios y termina cuando el proyecto comienza a

generar beneficios. La inversión se realiza con un producto o con los elementos necesarios para la prestación de un servicio (Orozco, 2013). Así, la inversión hace referencia a la etapa inicial del negocio en el cual se toma la decisión de llevar a cabo el proyecto y ejecutarlo, dando lugar a la parte final cuando el proyecto comienza a generar beneficios.

Tabla 7
Cuadro de inversiones

DETALLE DE INVERSIONES		
INVERSIONES FIJAS		
Maquinaria y Equipo		
Menajes de laboratorio		
...		
ACTIVOS DIFERIDOS		
Gastos organizacionales		
Gastos de instalación		
CAPITAL DE TRABAJO		
Caja bancos		
Materia Prima Existente		
...		
TOTAL		

Nota: Ejemplo práctico. Fuente Autores

Costos

La palabra costo tiene dos acepciones básicas: puede significar la suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir algo; en tanto que la segunda acepción se refiere a lo que sacrifica o se desplaza en lugar de la cosa elegida; en este caso, el costo de una cosa equivale a lo que se renuncia o sacrifica con el objeto de tenerla (Del Río Gonzales, 2012, pág. 8)

Se define como la mediación en términos monetarios, de la cantidad de recursos usados para algún propósito u objetivo, tal como un producto comercial ofrecido para la venta general o un proyecto de construcción. Los recursos emplean materia prima, materiales

de empaque, horas de mano de obra trabajada, prestaciones, personal salariado de apoyo, suministros y servicios comprados y capital atado en inventario, terrenos, edificios y equipo.

Los costos hacen referencia al gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. Dentro de la utilización de los factores para la creación de los costos como tal, se pueden incluir aspectos como el pago a trabajadores, gastos que incurren en la actividad como la adquisición de mercadería.

Capital de trabajo

El capital de trabajo neto es el excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante, el importe del activo circulante que ha sido suministrado por los acreedores a largo plazo y por los accionistas, se representa además por el importe del activo circulante, es la inversión de una empresa en Activos a corto plazo (Efectivo, Valores Negociables, Cuentas por Cobrar e Inventarios).

El capital de Trabajo Neto se define contablemente como los Activos Circulantes menos los pasivos Circulantes, estos últimos incluyen préstamos bancarios, papel comercial y salarios e impuestos acumulados. El capital de trabajo es aquello que se refiere a los recursos que son requeridos en una empresa u organización para que la misma pueda realizar sus operaciones. El capital de trabajo es aquello que se le denomina, en el ámbito contable, como activo corriente abarcando así: el efectivo, las inversiones a corto plazo, cartera e inventarios.

También es conocido como capital circulante, es el dinero disponible que tiene una empresa para financiar sus operaciones diarias y cubrir sus obligaciones a corto plazo, como el pago de proveedores, salarios y otros gastos operativos. Es un apartado muy esencial para la estabilidad y el crecimiento de una empresa, ya que proporciona la liquidez necesaria para cubrir los gastos operativos y mantener un flujo de efectivo constante. Una cantidad adecuada de capital de trabajo permite a la empresa invertir en nuevos proyectos y oportunidades de crecimiento, mientras que una falta de capital de trabajo puede llevar a problemas de liquidez y a la incapacidad de pagar las obligaciones a corto plazo. En otros términos, el capital de trabajo es el dinero disponible que tiene una empresa para financiar sus operaciones diarias y cubrir sus obligaciones a corto plazo. Es esencial para la estabilidad y el crecimiento de la empresa, y se calcula restando los pasivos circulantes del activo circulante de la empresa.

5.2 Evaluación de factibilidad

Corresponde a la última etapa de la formulación del proyecto y recoge y cuantifica toda la información proveniente de los estudios de mercado, estudio técnico y estudio organizacional. Las etapas mencionadas son secuenciales, lo que indica que se deben realizar en este orden (Orozco 2013).

Su objetivo es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elaboran los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica. Comienza con la determinación de los costos totales y de la inversión inicial a partir de los estudios de ingeniería, ya que estos costos dependen de la tecnología seleccionada. Continúa con la determinación de la depreciación y amortización de toda la inversión inicial. (Baca Urbina, 2010, pág. 6)

De acuerdo a los autores mencionados anteriormente, el estudio económico-financiero forma parte de una etapa de vital importancia para un proyecto de inversión, en donde se muestra de forma ordenada la información de índole monetaria, todo en base a las investigaciones realizadas para posteriores análisis, todo esto llevado a cabo en etapas anteriores que forman parte del proyecto y que contribuirán a la toma de decisiones acertadas en base a la evaluación de rentabilidad económico-financiera de un proyecto.

5.3 Evaluación financiera

En esta evaluación, se busca emitir información de tipo financiero concerniente a los objetivos planteados, verificando su eficacia al alcanzarlos en unidades de tiempo o en producción; y su efectividad y eficiencia en la relación entre los costos y productos.

La parte financiera emite información de la utilidad o rentabilidad; mientras que el aspecto económico evidencia la optimización de recursos.

5.3.1 Flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo refleja la capacidad que tiene la microempresa para generar efectivo o sus equivalentes de efectivo.

Los flujos de efectivo del periodo deben clasificarse en actividades de operación como el cobro por la venta o prestación de servicios, pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios, pago a empleados; las actividades de inversión que corresponden a actividades de adquisición de activos a largo plazo, pago o cobro por la adquisición,

préstamos a terceros y las actividades de financiamiento, entre las que se consideran actividades que dan lugar al cambio en el tamaño composición de los capitales aportados y prestamos tomados de una entidad entre las que se menciona a los cobros por la emisión de acciones, cobros procedentes de la emisión de obligaciones o el reembolso de efectivo de fondos en préstamos.

Tabla 8
Esquema de flujo de caja

FLUJO DE CAJA					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS					
(-) Costo de Producción					
(=) Utilidad Bruta en Ventas					
(-) Gastos Operacionales Gastos Administrativos Gastos operacionales Gastos Financieras					
(=) Utilidad Operacional					
(+) Otros Ingresos					
(-) Otros Egresos					
(=) Utilidad A.P.E.I.					
(-) 15 % Participación Laboral					
(=) Utilidad Antes de I.R.					
(-) Impuesto a la Renta					
(=) Utilidad Neta					
(+) Depreciaciones					
(+) Amortizaciones					
(= EXCEDENTE) OPERACIONAL					

Nota: Ejemplo práctico. Fuente Autores

Una vez obtenidos los valores de los flujos de efectivo, así como la inversión inicial, se puede realizar el cálculo del Valor Actual neto (VAN), como se detalla a continuación.

5.3.2 El valor actual neto (VAN)

Permite sumar la inversión (la cual se establece en negativo) y agregar los ingresos de caja (los cuales se definen en positivo), con la mira de conocer si el proyecto genera rentabilidad o pérdida.

La fórmula del VAN es la siguiente:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{\text{Flujo Anual}}{(1 + Tasa)^t}$$

Donde:

VAN = Valor actual neto

TMAR o i = tasa mínima aceptable de rendimiento

n = tiempo del proyecto

I = Inversión

$VAN = -I + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5}{(1+i)^5}$
--

El VAN se lo puede explicar como un indicador que determina que no es factible la sustentación del proyecto en el tiempo, sobre todo esto se atribuye a su alta inversión inicial, ya que los flujos de efectivo si representan una utilidad operacional, sin embargo, es muy baja frente a la alta inversión del proyecto, por tanto, no se considera un proyecto viable bajo esas circunstancias de operación actuales.

5.3.3 Tasa interna de retorno (TIR)

Es la tasa más alta que un inversionista puede pagar sin perder su inversión e indica la rentabilidad del proyecto; la TIR convierte al VAN en cero, donde la totalidad de los flujos positivos es igual a los flujos negativos.

Si la TIR es mayor a la tasa de actualización se acepta el proyecto; si estas son iguales existe la decisión de aceptar o rechazar el proyecto, debido a que puede recuperar la

inversión, pero no hay ganancia; más si es menor a la tasa de actualización se debe rechazar ante la pérdida en el proyecto.

La fórmula de la TIR es la siguiente:

$$TIR = \sum_{t=0}^n \frac{F_n}{(1+i)^n} = 0$$

$TIR = -I + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5}{(1+i)^5}$
--

Se considera que se debe calcular los indicadores de factibilidad financiera que puedan orientar al conocimiento adecuado de las empresas y sus operaciones en búsqueda de la sustentabilidad de la empresa. La Tasa Interna de Retorno (TIR) si es inferior al valor de la Tasa Mínima Aceptable de retorno (TMAR) el proyecto no es viable para llevarlo a cabo, en cambio si el valor de la TIR es superior al valor de la TMAR, el proyecto si es viable.

5.3.4 Razones de liquidez

En el caso de la prueba ácida, se observa que la empresa no tiene capacidad para cubrir sus obligaciones de pago a corto plazo ya que es negativo. En el índice de liquidez corriente, se evidencia que la empresa no cuenta con disponibilidad de recursos para cubrir con las obligaciones además de contar con insuficiente liquidez para continuar con sus operaciones.

Tabla 9
Indicadores de Liquidez

Indicador	Formula	Interpretación
KT - Capital de trabajo	Activo corriente	Recursos de corto plazo para cubrir deudas de corto plazo y la operación.
Razón corriente	-	
Razón circulante	-	
Razón de solvencia de disponibilidad	Activo corriente / pasivo corriente	Capacidad de la empresa para atender las deudas a corto plazo con sus recursos corrientes. Por cada peso de deuda cuanto tiene la empresa de respaldo.

Prueba ácida o coeficiente liquidez	(Activo corriente - inventarios) / pasivo corriente	Capacidad para atender deudas de corto plazo sin tener que recurrir a la venta de inventarios.
-------------------------------------	---	--

Nota: Ejemplo práctico. Fuente Autores

5.3.5 Razones de endeudamiento

Este indicador permita determinar qué proporción del activo de la empresa está siendo apalancando con deuda, en el caso de no existir liquidez suficiente para cubrir sus operaciones, por lo tanto, se recomienda plantear políticas que permitan desarrollar las actividades empresariales en su mayoría con recursos propios, de tal manera que en casos de suceder alguna situación de emergencia la empresa sea capaz de subsistir en el tiempo.

Tabla 10
Indicadores de Endeudamiento

Indicador	Formula	Interpretación
Razón de independencia financiera	de - Patrimonio Financiación con activo total	/ Cuanto de los recursos de la empresa están financiados con participación de los propietarios
Índice de propiedad	- recursos propios	
Endeudamiento total	Pasivo total / activo total	/ Determina el grado de apalancamiento de acreedores en los activos de la empresa
Endeudamiento corto plazo	a Pasivo corriente / pasivo total	/ Establece cual es el porcentaje del total de deudas que deben ser canceladas en el corto plazo.

Nota: Ejemplo práctico. Fuente Autores

5.3.6 Razones de rentabilidad

El margen neto puede deducir que la empresa podrá cubrir los costos de fondos y gastos operativos y además generar una utilidad sobre las ventas. El Margen operacional define que un margen alto significa que tiene menor riesgo financiero que una empresa con un margen bajo.

Tabla 11
Indicadores de Rentabilidad

Indicador	Formula	Interpretación
Margen Bruto - Rentabilidad bruta	Utilidad bruta / ventas	Determina la capacidad de ventas para generar utilidad bruta, es decir para cubrir los costos de ventas.
% ROA - Return on assets Retorno sobre activos	$\frac{\text{Ebitda (beneficio antes de restar los intereses que tienes que pagar por la deuda contraída, los impuestos propios de tu negocio, las depreciaciones por deterioro.)}}{\text{activo total}}$	Determina la caja operativa obtenida en el período con el uso de la inversión total en activos
% ROI - Return on investment Retorno sobre inversión	$\frac{\text{UAI}}{\text{activos operativos promedio}}$	Determina el rendimiento obtenido por la empresa en su operación con el uso de los activos operativos
% ROE - Return on Equity Rentabilidad sobre patrimonio	$\frac{\text{UAI}}{\text{patrimonio promedio}}$	Determina el rendimiento obtenido antes de impuestos sobre la inversión realizada por los propietarios

Nota: Ejemplo práctico. Fuente Autores

Los indicadores financieros son los que se sugieren para realizar el análisis vertical y horizontal basado en las razones de estudio, lo que deja un precedente dentro de la empresa como un estándar para obtener información de la salud financiera de la organización, lo que orientará al proceso de toma de decisiones estratégicas y operacionales, basados en antecedentes y la actualidad financiera de la organización.

RESUMEN DEL CAPÍTULO 5

En resumen, el estudio y la evaluación financiera son fundamentales en el proceso de planificación de un proyecto empresarial. Es esencial estimar los costos y gastos asociados con el proyecto, así como evaluar los ingresos y beneficios esperados. Además, se deben considerar aspectos como la inversión inicial, el flujo de caja, la rentabilidad, el análisis de sensibilidad, las fuentes de financiamiento, la evaluación de riesgos y el plan de contingencia.

Es importante tener en cuenta que la estimación de costos debe ser lo más precisa posible para evitar sorpresas financieras en el futuro. También es crucial evaluar la rentabilidad esperada del proyecto para asegurarse de que los beneficios sean suficientes para compensar los riesgos asumidos.

En cuanto a la evaluación de riesgos, es importante identificar los riesgos asociados con el proyecto y desarrollar un plan de contingencia para minimizar su impacto financiero. Además, se deben realizar análisis de sensibilidad para evaluar los posibles escenarios de ingresos y gastos y determinar su efecto en el resultado financiero del proyecto.

Finalmente, es esencial identificar las posibles fuentes de financiamiento para el proyecto y tomar decisiones informadas sobre su financiamiento y ejecución. En general, un estudio y evaluación financiera adecuados son cruciales para evaluar la viabilidad financiera del proyecto y asegurar su éxito.

REFERENCIAS

- Allen, K., & Meyer, E. C. (2012). *Empresarismo-Costruye tu negocio*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ander-Egg, E. (2007). *Introducción a la planificación estratégica*. Buenos Aires: Lumen Humanitas.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (20 de octubre de 2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Recuperado el 12 de Junio de 2019, de Constitución de la República del Ecuador de Registro Oficial N° 449: https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Asamblea Nacional del Ecuador. (29 de Diciembre de 2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI*. Recuperado el 12 de Junio de 2019, de Registro Oficial Suplemento 351: <https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/04/C%C3%B3digo-Org%C3%A1nico-de-la-Producci%C3%B3n-Comercio-e-Inversiones-COPCI.pdf>
- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de proyectos, análisis y administración del riesgo*. México: McGraw-Hill.
- Berghe, É. V. (2016). *Diseño y Administre su propia empresa - Cuarta Edición*. Bogotá: ECOE.
- Chisnall, P. (1996). *La Esencia de la investigación de mercados*. Prentice Hall.
- Congreso Nacional del Ecuador. (05 de Noviembre de 1999). *Ley de Compañías*. Recuperado el 12 de Junio de 2019, de Registro Oficial 312: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf
- Del Río Gonzales, C. (2012). *Costos I*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Deobold, B., Van, D., & William, M. (2016). *Manual de técnica de la investigación educacional*. Buenos Aires: Pearson.
- Durango, M. (2014). *Gestión Operativa y Táctica*. Recuperado el 28 de 07 de 2018, de <https://www.esumer.edu.co/images/centroeditorial/Libros/feem/libros/gestion-operativa-y-tactica.pdf>
- Echeverría, S. G. (1994). *Introducción a la Economía de la Empresa*. Madrid: Diaz de Santos, S.A.
- Espinoza, S. A. (2006). *Diccionario de Economía - Tercera Edición*. Lima: Andrade.
- Fabara, C. (2019). *Las Empresas y su relación con el derecho*. Recuperado el 19 de Junio de 2019, de Derecho Ecuador: <https://www.derechoecuador.com/las-empresas-y-su-relacion-con-el-derecho>
- Franklin, E. B. (2004). *Organización de Empresas, Segunda Edición*. McGraw-Hill.
- Gitman, L. J., & Joehnk, M. (2009). *Fundamentos de Inversiones - Décima edición*. México: Pearson Educación.

- Harvard Business Press. (2009). *Crear un plan de negocios. Soluciones prácticas para los desafíos del día a día*. Santiago-Chile: Impact Media Comercial S.A.
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Clasificación Uniforme de Actividades Económicas CIUU REV.4.0*. Obtenido de Manual de Usuario CIUU - Clasificación Industrial Internacional Uniforme.
- Kennedy, R. D., & McMullen, S. Y. (1976). *Estados Financieros, Forma, Análisis e Interpretación*. Buenos Aires: Macchi.
- Koontz, H., & Weihrick, H. (1990). *Administración - Novena Edición*. McGraw-Hill.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing*. Pearson .
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing- Decimocuarta edición*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., Bloom, P., & Hayes, T. (2004). *El Marketing de Servicios Profesionales - Primera Edición*. Paldós Ibérica S.A.
- Lloreda, E. Z. (2015). *Plan de negocio*. Madrid: ESIC.
- López, F. (30 de Julio de 2010). *Pancho Lopez*. Recuperado el 17 de Junio de 2019, de Factoría Creativa:
<http://pancholopezfactoriacreativa.blogspot.com/2010/06/elaboracion-definicion-es-la-capacidad.html>
- Luna, A. (2016). *Plan Estratégico de Negocios*. Mexico: Patria, S.A. de C.V.
- Malhotra, N. (1997). *Investigación de Mercados. Un enfoque práctico - Segunda Edición*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Maximiliano, A. C. (2008). *Administración para emprendedores-Fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios*. México: Pearson Educación.
- Miranda, J. J. (2005). *Gestión de proyectos: identidad, formulación, evaluación financiera-económica-social-ambiental*. Bogotá: MM Editores.
- Núñez, M. T. (1994). *Cultura Empresarial y estrategia de la empresa en España. Su realidad actual y su diseño del cambio*. Madrid: RIALP, S.A.
- Orozco, J. d. (2013). *Evaluación Financiera de Proyectos*. Bogotá: ECOE.
- Padilla, M. C. (2011). *Formulación y evaluación de proyectos* . ECOE Ediciones.

- Planeación, D. N. (Agosto de 2013). Manual de Soporte Conceptual. Metodología General para la Formulación y Evaluación de Proyectos. *Manual de Soporte Conceptual. Metodología General para la Formulación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá, Colombia.
- Porter, M. E. (2008). *Ser competitivo. Novena edición*. Barcelona: DEUSTO.
- Rodríguez, R. (2009). *Comercialización con Canales de Distribución - 1ª EDICIÓN*. Buenos Aires: STRUO.
- Stutely, R. (2000). *Plan de Negocios. La estrategia inteligente*. México: Prentice Hall.
- Thomsen, M. (2009). *El Plan de Negocios Dinámico-cómo iniciar un negocio*. Escandinavia: ENLACE.
- Vanderbeck, E. J., & Mitchell, M. R. (2017). *Principios de Contabilidad de Costos*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Weston, J. F., & Capeland, T. (1996). *Fundamentos de Administración Financiera*. McGraw-Hill.