

**ANEXO 3**  
CONTENIDO MÍNIMO DE UNA PROPUESTA PRODUCTIVA DE CATEGORIA B

INDICE

<b>1. IDEA DE NEGOCIO</b> .....	3
1.1. GENERACIÓN DE PROPUESTAS DE NEGOCIO .....	3
1.2. EVALUACIÓN DE LAS IDEAS PLANTEADAS .....	3
1.3. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	4
<b>1.4 DEFINICIÓN DEL NOMBRE</b> .....	<b>5</b>
<b>2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b> .....	5
2.1. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SECUNDARIA Y PRIMARIA .....	6
2.2. ANÁLISIS DE DEMANDA .....	6
2.3. ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	7
2.4. DETERMINACIÓN DE LA BRECHA DEMANDA- OFERTA .....	7
3.1. MACRO AMBIENTE .....	8
3.2. MICRO AMBIENTE .....	8
<b>4. ORGANIZACIÓN</b> .....	9
4.1. COMPOSICIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA DEL AEO.....	10
4.2. PARTICIPANTES DE LOS AEO.....	10
4.3. ESTRUCTURA DE DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES.....	10
4.4. MEDIDAS PARA EVITAR UNA MALA ADMINISTRACIÓN DE LOS AEO.....	11
4.5. ESTRUCTURA DE TRABAJO EN LA AEO .....	11
4.6. ORGANIGRAMA DEL AEO .....	12
<b>5. PLANEAMIENTO DEL NEGOCIO</b> .....	12
5.1. OBJETIVOS DEL NEGOCIO.....	12
5.2. ANÁLISIS FODA.....	12
5.3. ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y OPORTUNIDADES DE NEGOCIO .....	13
<b>6. PLAN OPERACIONAL</b> .....	13
6.1. REQUERIMIENTO OPERACIONAL DE LOS AEO.....	14
6.2. EXPLICACIONES TÉCNICAS Y DISEÑO DEL PRODUCTO .....	14
6.3. DEFINICIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO .....	14
6.4. DIMENSIONAMIENTO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS .....	15
6.5. DIMENSIONAMIENTO DE MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS .....	16
6.6. LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO.....	17

6.7.	PLANEACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO.....	17
6.8.	REQUERIMIENTO DE MANO DE OBRA .....	18
<b>7.</b>	<b>PLAN DE MERCADOTECNIA .....</b>	<b>18</b>
7.1.	ESTRATEGIA DEL PRODUCTO.....	18
7.2.	ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	19
7.3.	ESTRATEGIA DE PROMOCIONES .....	19
7.4.	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN .....	19
<b>8.</b>	<b>ASPECTOS GENERALES .....</b>	<b>20</b>
8.1.	LICENCIAS Y DERECHOS .....	20
8.2.	INCENTIVOS, EXONERACIONES Y LIMITACIONES .....	20
8.3.	PLAN DE IMPACTO AMBIENTAL.....	20
<b>9.</b>	<b>PLAN DE INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO .....</b>	<b>20</b>
9.1.	JUSTIFICACIÓN DEL COFINANCIAMIENTO.....	21
9.4.	PLAN DE INVERSIONES Y COSTOS DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO 22	
9.5.	DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA .....	24
9.6.	DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS .....	24
9.7.	ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO .....	25
9.8.	EVALUACIÓN DE LA RENTABILIDAD .....	25
9.9.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	27
<b>10.</b>	<b>INDICADORES DE IMPACTOS DE LA PROPUESTA PRODUCTIVA.....</b>	<b>27</b>
<b>11.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>29</b>
<b>12.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>29</b>



La propuesta que obtenga el mejor puntaje será aquella que se debe priorizar, pues reúne las mayores fortalezas y oportunidades para lograr el éxito empresarial. Las otras ideas (que queden en segundo o tercer lugar) no significan que sean malas ideas de negocios, sino que tienen algunas debilidades o que existen algunas amenazas que no te permitirían obtener tanto éxito como la primera propuesta de negocio.

### 1.3. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

La puesta en marcha de un negocio debe responder a la existencia de necesidades insatisfechas en el mercado, para esto las organizaciones deben tener en cuenta lo siguiente:

- Tener claramente definido el “Producto o Servicio” y qué clase de necesidades se satisfacen consumiéndolo.
- Es imprescindible definir el negocio en función de las necesidades de los posibles clientes y definir el segmento de mercado.
- Además el mercado a donde se va a dirigir el producto debe estar bien enmarcado y definir los atributos asociados a las necesidades de los consumidores.

#### a) Ubicación de la propuesta en la cadena productiva

Describir el negocio de acuerdo al eslabón ó eslabones seleccionados para la propuesta productiva en la cadena productiva.

Ubicación de la Cadena Productiva	Marcar
Producción	
Post-producción	
Transformación	
Comercialización	

#### b) Referencias de las propuestas productivas

Se debe realizar una descripción de experiencias exitosas ejecutadas a nivel distrital, provincial, regional y/o nacional. Mencionar entre experiencias propias y ajenas.

### c) Experiencia

Mencionar el periodo de funcionamiento de la propuesta de negocio y la contribución de la propuesta productiva a la actividad económica de la AEO y participación en posteriores PROCOMPITE.

## 1.4 DEFINICIÓN DEL NOMBRE

El nombre de la propuesta productiva debe ser claro y preciso, de tal manera que pueda indicar:

- Cuál es el tipo de intervención.
- Cuál será el bien o servicio (o conjunto de servicios) en el que Intervendrá.
- Cuál es la localización del mismo.

Para nombrar correctamente la propuesta productiva debemos tomar en cuenta tres preguntas clave:

- ¿Qué se va a hacer?
- ¿Cuál es el bien o servicio (o conjunto de servicios) que se va a generar o proveer con la propuesta productiva?
- ¿Dónde se va a localizar?

Observa los siguientes ejemplos:

MEJORAMIENTO, INCREMENTO, ETC + EL BIEN O SERVICIO QUE SE VA INTERVENIR + COMUNIDAD + DISTRITO + PROVINCIA + REGION

EJEMPLO: MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCION DEL CAFÉ ORGANICO, COMUNIDAD DE EL PORVENIR, DISTRITO CONDEBAMBA, CAJABAMBA, CAJAMARCA

## 2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Con la ayuda de una cuidadosa y objetiva labor de recopilación, anotación y análisis de datos de mercado, se analizará las características de la oferta y demanda en los mercados en donde se llevará a cabo la propuesta productiva y se encontrará la demanda que no es cubierta por la oferta de mercado.

Antes de iniciar con el proceso de investigación, debemos tener en claro las siguientes definiciones:

- Demanda: Determina la cantidad de dicho bien que los compradores desean comprar para cada nivel de precio. La demanda muestra las preferencias de los clientes y su capacidad de compra, influyen los siguientes factores: precio del producto o servicio, costumbres, gustos y preferencias, renta, expectativas sobre el futuro, etc.

- Oferta: Determina la cantidad de un bien que los vendedores ofrecen al mercado en función del nivel de precio. Los factores que influyen en la oferta son: el precio, costo de los insumos, materiales, maquinarias, precio de los productos o servicios sustitutos y complementarios, expectativas, tecnología, etc.

## 2.1. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SECUNDARIA Y PRIMARIA

En esta sección, las organizaciones deben poner información relevante del mercado para realizar un diagnóstico de la situación de la demanda y oferta del mercado y hacer sus proyecciones respectivas. Para ello, existen dos tipos de fuentes que pueden ayudar a encontrar la información.

- Información Secundaria: Consiste en buscar datos, información estadística y estudios sobre diversos temas económicos, sociales, culturales, legales, tecnológicos, que pueden influir en la propuesta de negocio, la información puede ser seleccionada de fuentes oficiales comprobables.
- 
- Información Primaria: Este tipo de información puede conseguirse mediante Grupos Focales (técnica de entrevista, dirigida a grupos pequeños con características similares) , entrevista a profundidad (es una entrevista individual cara a cara), la observación (consiste en recopilar datos a partir de la observación del comportamiento de la gente en determinadas situaciones y del accionar de la competencia), la encuesta (es el método más conocido y adecuado para obtener información descriptiva; preguntando directamente a los consumidores se pueden hallar datos relativos a sus preferencias, opiniones, satisfacción, comportamientos, etc.).

Dependiendo de la complejidad de la propuesta productiva, se requerirá un análisis de información primaria para la determinación de demanda y de oferta.

## 2.2. ANÁLISIS DE DEMANDA

En función del tamaño y complejidad de la propuesta productiva, corresponde una prospección estadística y/o econométrica para determinar la proyección demanda. La elaboración del cuestionario para la encuesta ayuda a determinar la demanda potencial de mercado.

Con los resultados de la encuesta se puede llegar a determinar el perfil del consumidor y para aquellos productos particulares en donde se pueda hacer distinciones entre tipos de consumidores, será necesario llevar a cabo una segmentación del mercado para aprovechar los beneficios.

Por ejemplo, en base a los resultados obtenidos de la estadística, se puede estimar la demanda potencial en base a la tasa de crecimiento de la industria a la que se enfocará la propuesta productiva, veamos:

$$D_t = D_0(1 + r)^t$$

En donde:

$D_t$ : Demanda en el periodo "t"

$D_0$ : Demanda inicial

$r$ : Tasa de crecimiento de la población

Se debe indicar a quien y donde venderemos el producto y/o servicio después del cofinanciamiento solicitado de la propuesta productiva por parte del GR/GL, será el origen del producto el mercado distrital, provincial, regional, nacional o internacional. Asimismo, se debe indicar la demanda actual del producto o servicio, cuál es el mercado actual a quienes y donde se comercialización el producto o servicio.

### 2.3. ANÁLISIS DE LA OFERTA

En base a la revisión de la información secundaria y las proyecciones estadísticas del sector a donde se dirigirá el producto o el servicio, se puede determinar una tendencia que refleje el comportamiento de la oferta del mercado. Otra opción también se refiere a la información de las fuentes primarias (como entrevistas a los expertos en el rubro), ayudarán a tener una proyección de la oferta en el sector.

El análisis de oferta se deberá realizar en cada uno de los mercados identificados para el producto o servicio de la propuesta productiva. Para ello, se debe tener claro los siguientes puntos:

- El producto o servicio de la propuesta productiva
- Definir la unidad de medida,
- Definir los ofertantes
- Modelo de estimación de oferta
- Tasa de crecimiento para la proyección de la oferta

### 2.4. DETERMINACIÓN DE LA BRECHA DEMANDA- OFERTA

En base a la inferencia estadística de los resultados obtenidos de la muestra seleccionada al azar, se determina la demanda existente. De manera análoga, en base a la información que el mercado ofrece respecto a los competidores de la industria, se podrá determinar la brecha oferta- demanda, en el siguiente balance:

*Brecha de mercado= Demanda calculada - Unidades de productos (o servicios)(por unidad de en base a la ofrecidos por las empresas existentes Tiempo) investigación*

Al existir demanda insatisfecha, se puede determinar qué proporción de esa demanda puede ser satisfecha por la actividad productiva que proponen las asociaciones.

### 3. NÁLISIS DEL ENTORNO

Las asociaciones que inician o continúan con un negocio necesitan seleccionar del entorno aquellos factores (internos y externos) que les afectará en el corto, mediano o largo plazo. De esta manera, podrán adecuar el diseño y gestión del negocio de acuerdo con lo que ocurra con dichas variables.

Es el análisis de estos factores que pueden ejercer una influencia sobre la organización. Para realizar un buen análisis del entorno, se debería tener en cuenta lo siguiente:

#### 3.1. MACRO AMBIENTE

##### a. Factores Sociales y culturales

- Crean el clima en el que debe subsistir la organización.
- Afectan el modo de vivir de las personas e incluso sus valores.
- Entre las variables a considerar tenemos: educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.

##### b. Factores Económicos y de mercado

- Son los relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, de bienes y servicios, tanto a nivel local, regional, nacional como internacional.
- Se consideran la política monetaria y fiscal de los gobiernos, el nivel de ingresos, el producto bruto interno, el ahorro, la inversión, los precios, el nivel de empleo, etc.

##### c. Factores Políticos y legales

- Variables que pueden influir en las actividades de una organización como resultado del proceso o el clima político.
- Se refieren al uso o la asignación de poder en relación con los gobiernos nacionales, regionales o locales.
- Considerar las leyes, normas, reglamentos, los sistemas de gobierno y el clima político presente y futuro.

Las organizaciones deben coordinar con las Gerencias de Desarrollo Económico de su respectiva localidad o región.

##### d. Factores Tecnológicos

- Avances en el campo de los productos o procesos, así como avances en el campo de la ciencia, que pueden afectar las actividades de la organización.
- Los relacionados con las máquinas, procesos, herramientas, materiales, etc.
- Considerar los adelantos científicos.
- Verificar el grado de tecnología existente

#### 3.2. MICRO AMBIENTE

##### a. Proveedores

- ¿Existen empresas proveedoras de maquinaria y equipo, insumos, recursos financieros y capacitación en la localidad que apoyen la iniciativa?
- ¿Cuál es la tecnología que se usa en el giro de negocio en que se piensa incursionar? (es decir, el tipo de máquinas y equipos que se empleará en el negocio).
- ¿Con qué empresas se cree que se podrá establecer alianzas que permitan reducir costos o que puedan ayudar al desarrollo del negocio?
- ¿Qué empresas se cree que pueden ayudar a distribuir el producto o el servicio?



- ¿Qué empresas pueden vender los insumos (materia prima) que necesitas a precios más bajos?
- b. Competidores actuales
  - ¿Cuántos competidores ofrecen el mismo producto o servicio que se piensa brindar?
  - ¿Cuáles son las características de las empresas del sector?
  - ¿Cuánto tiempo tienen esas empresas en el mercado?
  - ¿Qué prestigio tienen?
- c. Clientes
  - ¿Cuál es el mercado potencial?
  - ¿Quiénes son los clientes potenciales?
  - ¿Cuál es el nivel de exigencia de los clientes potenciales (posibles compradores)?
  - ¿Qué necesidades nuevas tienen los clientes potenciales?
  - ¿En qué se fija más el cliente: en el precio o la calidad?
  - ¿Cuáles son sus gustos sobre determinado producto o servicio?
- d. Competidores potenciales
  - ¿Qué tan fácil es que aparezcan nuevos competidores en el rubro que se piensa introducir?
  - ¿Cuántas empresas producen el mismo bien o servicio que se pretende ofrecer?
  - ¿Cuáles son esas empresas?
  - ¿Qué empresa es la líder en el rubro?
  - ¿A qué tipo de clientes atiende?
  - ¿Cómo y por qué los clientes compran los productos de su competencia?
  - ¿Cuántos productos venden las empresas competidoras?
  - ¿Cuál es el nivel de calidad de los productos o servicios de la competencia?
  - ¿A qué precios ofrece dichos productos o servicios?
  - ¿Qué importancia tienen para los clientes el precio, la calidad, las garantías o el servicio post-venta?
- e. Recursos, conocimientos, capital, infraestructura y otros
  - ¿Se conoce instituciones financieras que puedan ayudar a llevar a cabo la idea de negocio?
  - ¿Existe personal con calificación adecuada para desarrollar la actividad empresarial que se piensa iniciar?
  - ¿Existen locales o terrenos adecuados para poner el negocio?

#### **4. ORGANIZACIÓN**

En esta sección se requiere información acerca de la estructura organizativa del AEO y la distribución de utilidades.

#### 4.1 Ubicación de la AEO

Departamento	
Provincia	
Distrito	
Dirección	
Centro Poblado	
¿El centro poblado pertenece a la capital de distrito?	
¿El centro poblado es rural o urbano?	

#### 4.1. COMPOSICIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA DEL AEO

Además de mostrar la composición de la Junta Directiva, se debe establecer la persona que representará legalmente al AEO y la persona con la que deberá tener comunicación para las coordinaciones del caso.

- Representante Legal de la Persona Jurídica:

Nombres y apellidos

Cargo

- Datos de la persona con quien debe efectuarse la comunicación

Nombres y apellidos

Dirección exacta

Teléfono/Celular

Correo electrónico

#### 4.2. PARTICIPANTES DE LOS AEO

En este punto se debe mostrar la composición de la Persona Jurídica o Natural, además se debe indicar la cantidad de hombres y mujeres que participarán en el AEO, tanto trabajadores como socios o personas naturales.

	Tipo de persona	Número
<input type="checkbox"/>	Personas Jurídicas	
	Hombres que integran	
	Mujeres que integran	

#### 4.3. ESTRUCTURA DE DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES

Se debe definir claramente la forma de distribución de utilidades (monto de dinero fijo o un porcentaje) y cada cuánto tiempo se llevará a cabo la repartición de acuerdo a la personería jurídica de la AEO.

Periodo de Distribución de Utilidades

Junta de socios o accionistas	Monto o porcentaje de utilidades
1	
2	
3	
...	

#### 4.4. MEDIDAS PARA EVITAR UNA MALA ADMINISTRACIÓN DE LOS AEO

Para promover la transparencia en la administración de los AEO, se plantean ciertas medidas que ayuden este fin.

Situación	Se cumple (Si o No)
Informar periódicamente a la junta de socios o accionistas de la situación del AEO	
Informar las enmiendas a los estatutos que se lleven a cabo	
Rotación periódica de la junta directiva	
La junta de socios o accionistas deben tener el derecho de convocar a una reunión de la junta cuando lo crean conveniente	
Se debe tratar equitativamente a los socios o accionistas	

#### 4.5. ESTRUCTURA DE TRABAJO EN LA AEO

Es necesario mencionar a los socios o accionistas que trabajan en el AEO, también es necesario nombrar a las personas externas pero que trabajan en el AEO.

Socios o accionistas	Puesto en la AEO
1	
2	
3	
...	

Además se debe señalar los nombres de las personas externas que trabajan en la AEO:

Persona	Puesto en la AEO
1	
2	
3	
...	

#### 4.6. ORGANIGRAMA DEL AEO

Se debe realizar el organigrama de la estructura organizativa del AEO que muestre cómo están distribuidos los puestos de trabajo, ya sea los socios y las personas externas a la asociación.

### 5. PLANEAMIENTO DEL NEGOCIO

La elaboración de un plan de negocios consiste en la combinación de diversos tipos de planes dentro de un esquema organizado y coherente. El planeamiento del negocio define la estrategia principal del negocio, la línea por seguir en cada uno de los planes operativos.

#### 5.1. OBJETIVOS DEL NEGOCIO

Es necesario fijar objetivos de corto, mediano y largo plazo. De esta manera con los objetivos propuestos, se puede verificar si el negocio se está desarrollando en orden.

Para definir los objetivos del negocio, se debe considerar lo siguiente:

- Deben ser claros y simples
- Deben ser medibles para saber a cada momento si se ha avanzado
- Deben ser realistas
- Deben ser limitados en el tiempo
- Deben ser constantemente revisados

#### 5.2. ANÁLISIS FODA

En esta sección las organizaciones deben realizar una revisión del entorno y enfocar su influencia en la propuesta de negocio, en los siguientes aspectos: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para crear estrategias aprovechando las oportunidades y fortalezas además de tratar de disminuir o evitar las debilidades y amenazas.

Las FORTALEZAS, son los puntos fuertes que están bajo control, ocurren actualmente y pueden ser aprovechados para la puesta en marcha del negocio.

Ejemplos:

- Conocimientos técnicos.
- Tecnología superior.
- Tener un local accesible.
- Red de contacto con proveedores y/o distribuidores.
- Contactos con el mercado de destino (hacia donde llegará mi producto), etc.

Otro factor importante son las OPORTUNIDADES, que son aspectos positivos o favorables que se encuentran en el entorno y de los que se podrá hacer uso para implementar la idea de negocio. Ejemplos:

- Demanda en aumento del producto o servicios.
- Pocos Competidores.
- Fácil acceso a materias primas, etc.

Las DEBILIDADES, son las carencias del negocio y que están dentro de control, que ocurren actualmente y deberán superarse. Ejemplos:

- Tecnología obsoleta.
- Poco conocimiento técnico.
- Inadecuado diseño del producto.
- Poca capacidad de gestión, etc.

Las AMENAZAS, son los factores externos negativos y desfavorables en el entorno; generalmente están fuera del control. Ejemplos:

- Muchos competidores.
- Disminución de la capacidad adquisitiva de los clientes.
- Cambios en la situación económica del país.
- Desabastecimiento de materia prima.
- Desastres naturales.
- Insuficiente energía, etc.

### 5.3. ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

En este punto se debe determinar el número de Alianzas Estratégicas que posee la propuesta productiva y el detalle de con qué empresas y cómo se llevará a cabo.

Descripción de la alianza estratégica u oportunidad de negocio	Finalidad	Empresa u organización	Características de la empresa u organización	La alianza u oportunidad ¿Es probable o concreta*?
1				
2				
3				
4				
...				

## 6. PLAN OPERACIONAL

El plan operacional se refiere a las especificaciones y a los requerimientos necesarios para llevar a cabo el proceso operativo, además para realizar los procesos productivos

es necesario que la organización se adapte a entornos muy dinámicos y mercados de alta rivalidad.

### 6.1. REQUERIMIENTO OPERACIONAL DE LOS AEO

En esta sección es necesario explicar los requerimientos de capacitación o asistencia técnica, mejoramiento del producto o servicio y resolución de problemas de producción y comercialización.

Mejoramiento del producto o servicio: Aclarar los aspectos en los cuales el cofinanciamiento solicitado mejorará el producto o servicio.
1
2
3
...

Asistencia técnica y/o capacitación requerida: El AEO requiere asistencia técnica y/o capacitación específica en:

	Para mejorar el proceso de:
1	
2	
3	
...	

Resolución de problemas de producción y comercialización: Dificultades en la producción y/o comercialización del producto o servicio y cómo se planea solucionarlo.

Dificultades	Solución encontrada
1	
2	
3	
...	

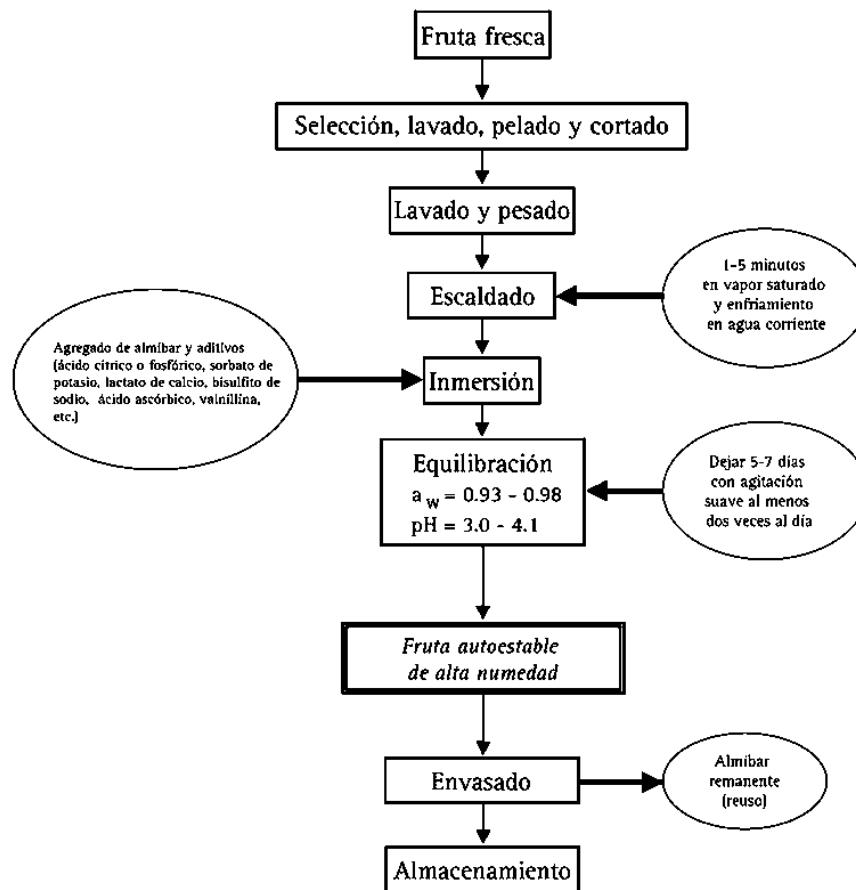
### 6.2. EXPLICACIONES TÉCNICAS Y DISEÑO DEL PRODUCTO

En la elaboración de un producto o prestación de un servicio las organizaciones deben definir con claridad y precisión cuáles son los requerimientos técnicos que son necesarios para la elaboración del producto o servicio, también se debe enmarcar el diseño del producto que es la forma como será presentado al cliente.

### 6.3. DEFINICIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

También deben explicar la secuencia de transformación desde que se obtiene el primer insumo de los proveedores hasta el último servicio que se brinde a los clientes, en algunos casos se inicia con el ingreso de la materia prima y continúa con un proceso de transformaciones para convertir la materia prima y los insumos requeridos en un producto final determinado.

De manera ilustrativa, se muestra un Diagrama de Flujo simple del proceso de elaboración de mermelada:



#### 6.4. DIMENSIONAMIENTO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS

En el cálculo la necesidad de materia prima para un pedido determinado, se debe calcular cuánto requerimos para elaborar una unidad (un producto), en base al estudio de mercado realizado con anterioridad.

La necesidad de materiales está determinada por todo el material necesario para una cantidad de producción que puede estar definida por un pedido, la proyección de ventas que se estima alcanzar durante la siguiente semana, mes, etc. Se debe elaborar una lista de los requerimientos, estimando la cantidad (en kilos, metros, unidades, etc.).

Para calcular la necesidad bruta aplicamos la siguiente fórmula:

$$\text{Necesidad de Material para una unidad} = \text{Material necesario} \times \text{N}^{\circ} \text{ de unidades a producir}$$

A continuación se presenta un cuadro que muestra el cálculo de insumos y materia prima por unidad:

N° de unidades a producir	<input type="text"/>
---------------------------	----------------------

	Cantidad	Costo unitario	Total Cantidad	Total Costo
<b>Materia Prima necesario por unidad</b>			0	0
1			0	0
2			0	0
3			0	0
...			0	0
<b>Insumos necesario por unidad</b>			0	0
1			0	0
2			0	0
3			0	0
...			0	0

#### 6.5. DIMENSIONAMIENTO DE MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS

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

Para las máquinas:

- Definir aquellas operaciones que se harán manualmente y aquellas en las que se usarán máquinas, esto depende del nivel de tecnificación de la organización.
- Definir las operaciones que se harán directamente y aquellas para las que se contratará servicios de terceros.
- Definir la cantidad de máquinas que se requerirá en función de la producción regular de la actividad productiva.

A continuación se requiere información acerca la necesidad de maquinaria y herramientas:

	Cantidad	Costo unitario	Total Costo
<b>Maquinaria</b>			0
1			0
2			0
3			0
...			0
<b>Equipo</b>			0
1			0



2			0
3			0
...			0

Evaluar la capacidad operativa de las máquinas implica saber cuánto pueden producir, para ello tomamos en cuenta las especificaciones técnicas de la máquina, así como los años de vida útil de la misma.

Por cada una de las actividades del proceso productivo se debe definir los equipos y herramientas auxiliares con las que debemos contar para una producción o servicio eficiente (rápido y de calidad). Es necesario conocer el número de personal y herramientas involucrado en cada una de las actividades además de contar con reserva ante una emergencia.

#### 6.6. LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO

Es necesario realizar un análisis para ubicar la unidad productiva.

En función a la dimensión y características de la propuesta de negocio se debe utilizar una metodología de localización, en localizaciones de planta de producción es común el uso de los métodos Clasificación de factores, carga-distancia, centro de gravedad, punto de equilibrio, método de transporte, modelo analítico Delphi, modelos de computación que también se utiliza para los negocios de servicios así como los modelos de regresión, Heurística de Ardalan.

Cabe mencionar que existen otros métodos que pueden ser utilizados para la localización de la actividad productiva.

#### 6.7. PLANEACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO

La organización debe tomar en cuenta las características del área de trabajo y todos aquellos factores que inciden en su funcionamiento, como el flujo de materiales y todos los requerimientos de espacios. Para una adecuada distribución debes seguir algunos criterios como:

- Que las cosas queden donde se puedan trabajar efectivamente.
- Ahorro en distancias recorridas y utilización plena del espacio.
- Permitir que los procesos se den continuamente y sin tropiezos.
- Crear espacios suficientes para el bienestar de los trabajadores y el traslado de los materiales.
- Buena Iluminación
- Buena Ventilación, especialmente en procesos que demanden una corriente de aire, ya que comprenden el uso de gases o altas temperaturas, etc.
- Accesos libres, que permitan el tráfico sin tropiezos.
- Prever cambios futuros en la producción que demanden un nuevo ordenamiento de la planta.
- Seguridad, para considerar normas de seguridad que eviten accidentes a las personas, al equipo, al material, a la infraestructura y al medio ambiente.

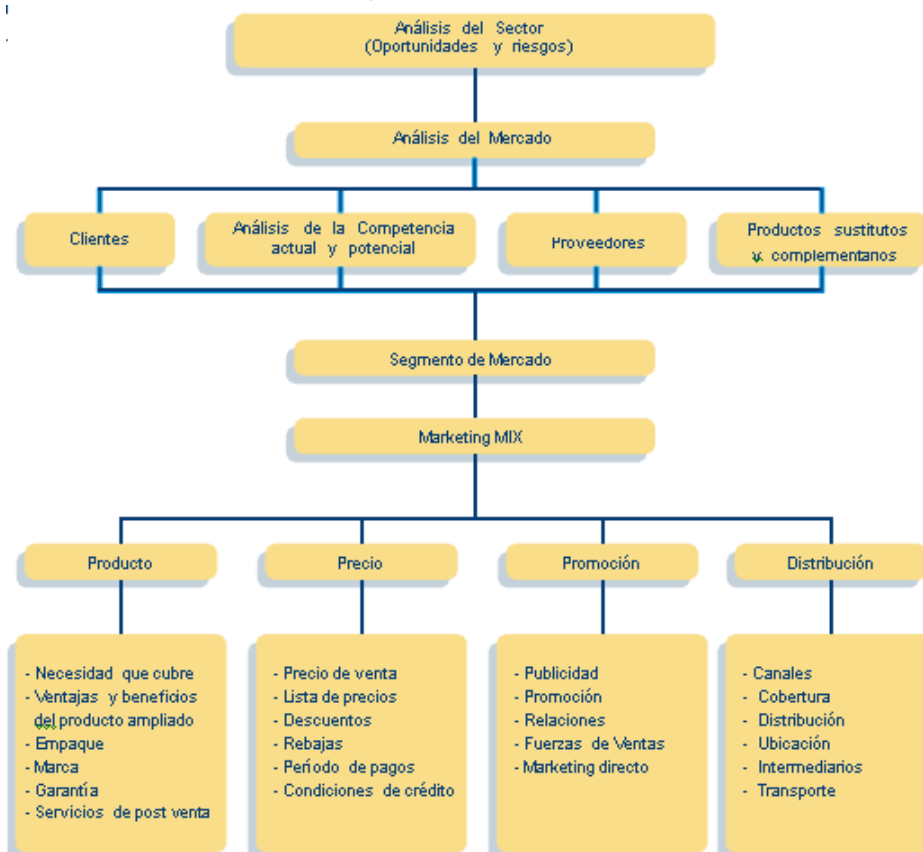
### 6.8. REQUERIMIENTO DE MANO DE OBRA

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

Se debe contar con personal suficiente para su producción regular; asimismo, es conveniente precisar el régimen laboral y, por ende, los beneficios sociales a que tienen derecho los trabajadores de la organización. Además es importante tener en cuenta la estacionalidad de las ventas, es decir, hay que percatarnos del requerimiento de personal en épocas en donde las ventas aumentan; las ventas de algunos productos aumentan en verano, invierno, etc. También las ventas aumentan en épocas festivas tales como fiestas patrias, navidad, día de la madre, etc.

### 7. PLAN DE MERCADOTECNIA

El plan de mercadotecnia analiza el comportamiento del mercado para luego generar estrategias que ayuden a la sostenibilidad del negocio. Se presenta a continuación un diagrama que sintetiza los diferentes puntos que se deben tener en cuenta en la elaboración del plan de mercadotecnia:



### 7.1. ESTRATEGIA DEL PRODUCTO

En este punto se debe tener en cuenta lo que se ofrece cuando se vende el producto (que no solo el producto en sí). Para definir el producto, se debe responder lo siguiente:

- ¿Cuál es el producto o servicio que se ofrecerá?
- ¿Cuál es su principal atributo o ventaja?
- ¿Cuántas variedades de producto o servicio se va a ofrecer?
- ¿Cuáles son las características físicas principales de los productos o servicios que se ofrecerán? (forma, contenido, envase).
- ¿Cuáles son las características del servicio post-venta o garantías principales de los Productos que se ofrecerán?

## 7.2. ESTRATEGIA DE PRECIOS

Este precio involucra tanto los costos de producción, distribución y promoción, así como las características añadidas que hacen del producto algo diferente a los productos de la competencia y que le agregan valor.

Hay dos elementos importantes al momento de establecer la estrategia de precios:

- a. Costos de producción
- b. Precio de venta de la competencia (sólo como referencia).

## 7.3. ESTRATEGIA DE PROMOCIONES

Se debe dar a conocer los beneficios de los productos o servicios e informar a los clientes cómo y dónde pueden adquirirlos. Las estrategias de promoción deben ser dirigidas tanto a los clientes como a los distribuidores.

Cuando se elaboren las estrategias de promoción tienes que considerar:

- a. Definición de objetivos: A quién se va a dirigir, qué producto se promocionará, qué impacto se desea lograr.
- b. Destinar un presupuesto: costos relacionados a la promoción del producto.

Para ello se debe emplear diversos medios como:

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

## 7.4. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Para definir la estrategia de distribución, se debe responder las siguientes preguntas:

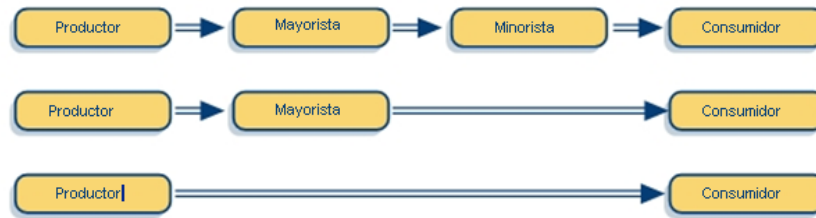
- ¿Cómo se distribuirá los productos y/o servicios a los mercados?
- ¿Dónde están ubicados los clientes?
- ¿Cómo se llegará a ellos, tanto para la venta como en la post-venta?

Algunos canales que puedes emplear para hacer llegar el producto a los clientes son:

- Mayorista: por ejemplo, los supermercados

- Minorista: por ejemplo, tiendas pequeñas o especializadas
- Establecimiento propio

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



## 8. ASPECTOS GENERALES

### 8.1. LICENCIAS Y DERECHOS

En este punto se debe mencionar las normas y licencias de funcionamiento o autorización comercial que deben ser proporcionados por los Gobiernos Locales o Regionales según sea el caso para el desarrollo de las actividades económicas.

### 8.2. INCENTIVOS, EXONERACIONES Y LIMITACIONES

Se debe mencionar los incentivos y tipos de exoneraciones a los cuales puede estar sujeta la asociación de productores. Asimismo, mencionar las limitaciones de la propuesta productiva.

Ley de promoción de las actividades productivas en zonas Alto Andinas, Ley N° 29482, una Ley que exonera:

- a) Impuesto a la renta correspondiente a rentas de tercera categoría
- b) Tasas arancelarias a las importaciones de bienes de capital con fines de uso productivo.
- c) Impuesto general a las ventas a las importaciones de bienes de capital con fines de uso productivo.

### 8.3. PLAN DE IMPACTO AMBIENTAL

Es necesario elaborar un plan de manejo ambiental para estar preparados ante posibles siniestros que sean ocasionados por la propuesta productiva, este plan debe efectuarse para evitar futuros daños al ambiente y para preparar medidas de mitigación ante los posibles desastres.

## 9. PLAN DE INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO

Dentro del proceso del desarrollo del plan del negocio que incluye, entre otros, el mercado objetivo, se procede a organizar la información obtenida para diseñar el plan financiero de la asociación. El punto de partida para este proceso es la estimación de la inversión inicial, de las ventas, de los costos en que se incurrirá para desarrollar la producción y del financiamiento que se requerirá para estos fines. Producto del cálculo de estas estimaciones y de los supuestos que se establezcan para cada escenario, se podrá elaborar los Estados Financieros proyectados a partir de los cuales será posible

calcular el valor actual neto del plan de negocio, la tasa interna de retorno y el análisis de sensibilidad.

### 9.1. JUSTIFICACIÓN DEL COFINANCIAMIENTO

En esta sección se debe mencionar las razones por las cuales se pide el cofinanciamiento, ya sea por razones de compra de maquinaria o equipo, capacitación o asistencia técnica, resolver algún tipo de inconveniente en la producción o distribución, etc.

Justificación del cofinanciamiento: Se considera que el cofinanciamiento solicitado ayudará a reforzar los siguientes aspectos
1
2
3
...

El cofinanciamiento solicitado por parte de la AEO debe estar orientado a resolver alguno de los cuellos de botella identificados en los eslabones de la cadena productiva.

### 9.2. MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO O SERVICIO

Indicar los aspectos en los que se va mejorar al producto o servicio el cofinanciamiento de la propuesta productiva.

Dificultades	Solución encontrada
1	
2	
3	
4	
....	

### 9.3. ASISTENCIA TECNICA Y/O CAPACITACION REQUERIDA

La AEO debe indicar en los temas que requieren asistencia técnica y/o capacitación y especificar qué tipo de procesos de producción, transformación y/o comercialización se mejorarán.

	Para mejorar el proceso de:
1	
2	
3	
4	
...	

#### 9.4. PLAN DE INVERSIONES Y COSTOS DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO

La inversión deberá ser hallada en función al requerimiento de equipos, herramientas, insumos, materiales, permisos, licencias, mano de obra, etc. A continuación se presenta una estructura posible de la inversión:

INVERSIÓN	Especificar tipo	Cantidad	Precio Referencial	Monto Financiado por los AEO (S/.)	Monto Financiado por el GR o GL(S/.)	Inversión
<b>1. Componente de Activo fijo</b>						
Terreno.						
Infraestructura (instalaciones eléctricas, sanitarias, construcciones).						
Maquinarias.						
Equipos.						
Herramientas.						
Muebles y enseres.						
<b>Total Activo fijo</b>						
<b>2. Componente Gastos pre-operativos</b>						
Estudios iniciales						
Asistencia técnica						
Licencia de funcionamiento.						
Carné sanitario.						
Licencia de avisos (paneles, letreros, etc.).						
Elaboración de manuales de operación y producción.						
Estatutos.						
Gastos de constitución legal.						
Capacitación del personal.						
Capacitación del empresario						
Otros servicios						
<b>Total Gastos pre-operativos</b>						
<b>3. Componente de Capital de trabajo</b>						
Materia prima e insumos.						
Mano de obra						

<b>Total Capital de trabajo</b>									
---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

<b>Total Inversión</b>									
------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Para la determinación de los Costos de Operación y Mantenimiento, es necesario conocer el diagrama de flujo del negocio para incluir todos los costos presentes en el proceso de elaboración de los productos o de brindar el servicio. A continuación se muestra los costos y gastos que deben tomarse en cuenta:

COSTOS DE OPERACIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANT.	COSTO UNITARIO (S/.)	COSTO TOTAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>1. Costos Indirectos</b>									
Supervisión.									
Mantenimiento.									
Servicios.									
Suministros.									
Seguros.									
Otros									
<b>2. Costos Directos</b>									
Materia prima.									
Mano de obra directa.									
Envases									
Otros									
<b>3. Gastos de administración</b>									
<b>4. Gastos de ventas</b>									
<b>Total Costos de Operación</b>									

Por otra parte, el costo unitario es el costo de cada unidad del producto elaborado o de cada servicio brindado. El procedimiento a seguir se muestra a continuación:

- a. Determine el número de unidades a producir en un período de tiempo, que puede estar determinado en días, semanas, meses, bimestres, trimestres, semestres, años, etc. es recomendable usar las mismas unidades de tiempo que has usado al momento de construir la proyección de ventas en unidades, a fin de evitar las conversiones de unidades temporales. Por ejemplo: 30 faldas semanales, 1000 docenas de libros mensuales, 100 casas anuales, etc.
- b. Determina el tiempo de vida del proyecto, esto puede depender de varios factores como por ejemplo el tiempo de vida útil de las máquinas y equipos (cuánto duran los equipos antes de tener que renovarlos o repararlos), a la duración de las licencias de funcionamiento, a la duración del alquiler. Por ejemplo: 1 año, 2 años, 10 años, etc.

- c. Tercer Paso: Determina el número de unidades a producir en el tiempo que has asignado de duración del proyecto; usamos la fórmula:

$$\frac{\text{Unidades a producir en el proyecto}}{\text{Unidades producidas en una semana}} = \frac{\text{Número de períodos al año}}{X} \times \text{Años de vida del proyecto}$$

- d. Aplica la siguiente fórmula para hallar el costo fijo unitario:

$$\text{CostoFijoUnitario(CFU)} = \frac{\text{Costosfijostotales}}{\text{Número total de unidades producidas durante el ciclo de vida del proyecto}}$$

- e. Calculamos el Costo Variable Unitario Aplica la siguiente fórmula:

$$\text{CostoVariableUnitario(CVU)} = \frac{\text{Costosvariablestotales}}{\text{Número total de unidades producidas en un periodo de tiempo (días, semanas, meses, etc.)}}$$

### 9.5. DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA

Recuerda que para determinar el precio de venta debes tener en cuenta dos elementos:

- Los costos de producción.
- El precio de venta de la competencia pero “sólo como referencia”.

El precio se puede determinar como un porcentaje que se quiere ganar respecto al costo de producción, en este punto hay que tener en cuenta que estrategia de precios se está llevando a cabo.

### 9.6. DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS

En función a lo que se estima producir por unidad de tiempo (investigación de mercados) y con la determinado el precio del producto o servicio, se multiplica este precio por el número de unidades que hemos calculado vender en el período (se obtiene el plan de ventas en unidades). A continuación se presenta el cálculo a lo largo de los periodos proyectados porque permite conocer los ingresos de las empresas correspondientes al giro del negocio.

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
( A ) INGRESOS TOTALES						
A. 1 Ingresos por venta						
A.1.1 Unidades Totales Vendidas						
** Numero de clientes meta						
** Numero de unidades vendidas por cliente						
A.1.2 Precio promedio						
A. 2 Otros Ingresos						

Referencias:

(\*) En el caso de ser varios productos, sumar el total

\*Unidades totales vendidas=Numero de clientes meta\*Promedio unidades por cliente

\*Ingresos por venta = \*A.1.1 \* A.1.2



### 9.7. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es la cantidad de productos o servicios que se necesita vender para sostener el negocio, es decir, cubrir los costos. Dicho en otras palabras, el punto de equilibrio te proporciona la cantidad mínima que se tiene que producir y vender para no ganar ni perder.

$$\text{Contribución Marginal} = \text{Precio venta} - \text{Costo Variable Unitario}$$

Se le llama "contribución marginal" o "margen de contribución" porque muestra cómo contribuyen los precios de los productos o servicios a cubrir los costos fijos y a generar utilidad, que es la finalidad que persigue todo negocio.

La fórmula para el cálculo del punto de equilibrio, es la siguiente:

$$\text{Puntodeequilibrio} = \frac{\text{Costofijototal}}{\text{Margendecontribución}} = \text{Cantidades}$$
$$\text{Puntodeequilibrio en S/.} = \text{Cantidades} \times \text{Preciodeventa}$$

### 9.8. EVALUACIÓN DE LA RENTABILIDAD

El flujo de caja es una herramienta útil para la gestión de la organización, pues muestra cuánto se puede esperar de ingresos por ventas y cuánto se debe tener de dinero en efectivo para efectuar los egresos que permitan la operatividad de la organización. Un plan de flujo de efectivo ayuda a que la organización siempre tenga liquidez al preveer los egresos y proyectar los ingresos. Para elaborar el flujo de caja se debe seguir los siguientes pasos:

- a. Se traslada la información de los ingresos proyectados en el plan de ventas en Nuevos Soles.
- b. Se traslada la información del plan de inversión
- c. Se calcula el saldo económico, restando el total de egresos del total de ingresos del período.
- d. Se calcula el saldo acumulado, sumando el saldo económico del período más el saldo económico del período anterior.

Para la evaluación de la rentabilidad, se utilizan los criterios siguientes:

- El valor actual neto (VAN): Es procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros que va a generar el proyecto, descontados a una tasa de descuento y deduciendo el importe inicial de la inversión.

La tasa de descuento se puede obtener del rendimiento que se logrará en una segunda mejor alternativa de inversión con que se cuente, debiendo considerarse para tal efecto alternativas estrictamente comparables en cuanto al grado de riesgo. El negocio es rentable cuando VAN es mayor a cero, en el siguiente cuadro se detallan los criterios de evaluación:

VAN < 0	El proyecto se rechaza
VAN = 0	Se rechaza

VAN > 0 El proyecto se acepta

- **Tasa interna de retorno (TIR):** Es la tasa de interés mínima por la cual se recupera la inversión. La TIR es el tipo de descuento que hace igual a cero el VAN. Para tomar la decisión es necesario relacionar la TIR con la tasa de descuento Así tenemos:

TIR < i El proyecto se rechaza  
 TIR = i Es indiferente  
 TIR > i El proyecto se acepta

Estado de Resultados (S/.)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>					
Costo de Ventas					
<b>Utilidad Bruta</b>					
Gastos Administrativo y Ventas					
Depreciación					
<b>Utilidad Operativa</b>					
Gasto Financiero					
<b>Utilidad Neta Antes de Impuestos</b>					
<b>Impuesto a la Renta</b>					
<b>Utilidad Neta</b>					

Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos por ventas</b>						
Costos de venta y Gastos Administrativos y Ventas						
Impuestos						
<b>Flujo de Caja Operativo</b>						
<b>Inversión en Activos</b>						
Capital de Trabajo y Gastos Pre operativos						
<b>Flujo de Inversión</b>						
<b>Flujo de Caja Económico</b>						

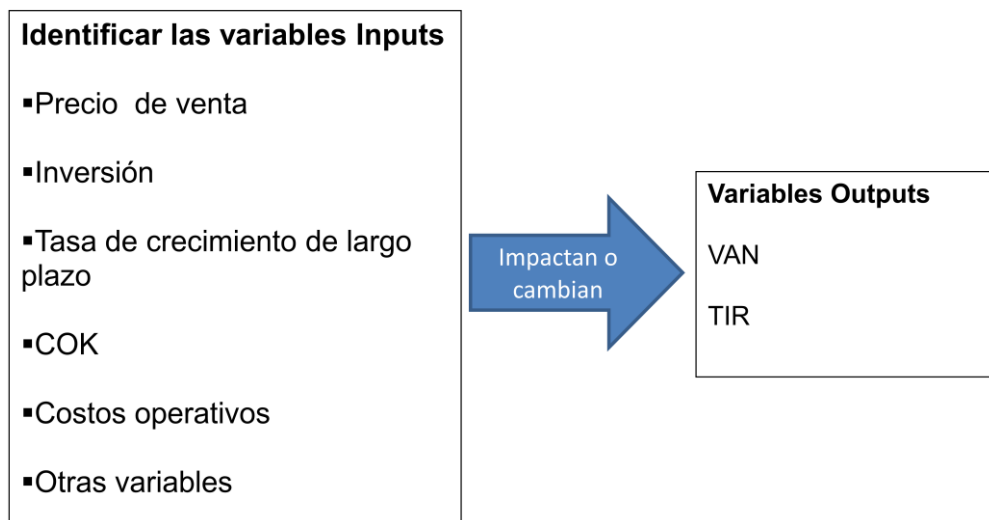
FLUJO DE CAJA SIMPLIFICADO						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
(A) INGRESOS TOTALES						

(B) EGRESOS TOTALES						
(C) FLUJO DE CAJA ANTES DE IMPUESTOS						

Valor actual neto(VAN)				
Tasa Interna de Retorno(TIR)				
Ventas en los próximos 5 años(S/.)				
Utilidades en los próximos 5 años (S/.)				

### 9.9. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Una vez hallada la rentabilidad de la propuesta productiva, se debe proceder a realizar el análisis de sensibilidad que muestra los límites de variables como precio, costos, etc., que harían que la actividad productiva no sea rentable. Este análisis se realiza debido a la existencia de los diferentes tipos riesgos que afectan a la actividad.



## 10. INDICADORES DE IMPACTOS DE LA PROPUESTA PRODUCTIVA



### 10.1 INDICADORES DE LINEA DE BASE

En la Línea de Base se definen un conjunto de indicadores seleccionados para el seguimiento y evaluación sistémica de la propuesta productiva. Se utiliza a inicio de la ejecución de la propuesta productiva.

- Niveles de producción
- Costos
- Nivel de productividad
- Niveles de ventas
- N° de empleos en la localidad
- Niveles de ingreso de los productores
- Grado de satisfacción del cliente
- Participación de la mujer
- Entre otros indicadores

### 10.2 INDICADORES DE IMPACTO

En esta sección se analizará el impacto positivo o negativo del plan de negocio en las principales variables tales como la producción, costos, ventas, empleo, productividad, etc. Para ello se utilizarán indicadores que muestren los resultados del impacto.

- Variación de la producción (% de las Unidades): Para el caso de propuestas de negocio que se encuentren operando, este indicador muestra el porcentaje de mejora o empeoramiento de la producción medido en porcentaje respecto a las unidades vendidas anteriormente.
- Variación de costos (%): Para las propuestas que realizan una actividad productiva, según la adquisición de los insumos, materiales, equipos, etc. la

composición de los costos variará y se determinará como porcentaje en relación a los costos incurridos anteriormente.

- Variación de la productividad (%): Para el caso de propuestas de negocio que se encuentren operando, se mide como la variación de la productividad final respecto a la inicial.
- Variación de las ventas (%): Para el caso de propuestas de negocio que se encuentren operando, mide como la variación de las ventas en unidades.
- Variación del empleo en la localidad (%): Para ambos casos, se compara el empleo que había inicialmente con el empleo (directo e indirecto generado con la propuesta).
- Variación de los ingresos de los productores (% por unidad de tiempo): Para ambos casos, se compara los ingresos generados con la propuesta de negocio con los ingresos que se obtenían inicialmente antes de la propuesta.
- Grado de satisfacción del cliente: (%): Para las propuestas que realizan una actividad productiva, éste es un indicador que mide de una u otra forma la calidad, para corroborara si con la propuesta de negocio se mejoró el impacto del producto o servicio en los clientes.
- Variación de la Participación de la mujer (%): Para ambos casos, se analiza en cuánto ha variado la participación de las mujeres del entorno en la actividad productiva que iniciará o que va a continuar.

## 11. CONCLUSIONES

## 12. ANEXOS

1. Mapas
2. Ubicación del Proyecto
3. Planos arquitectónicos
4. Fotografías