



INICIATIVA EMPRESARIAL

Cuaderno de ejercicios

Iniciativa empresarial

Cuaderno de ejercicios



INICIATIVA EMPRESARIAL

Cuaderno de ejercicios

MENDOZA FARRO, Tula

Iniciativa empresarial. cuadernos de ejercicios / Mendoza Farro, Alicia Tello Berenstein. -- Huancayo: Universidad Continental, Fondo Editorial, 2020.

ISBN electrónico 978-612-4443-16-9

1. Empresarios 2. Administración de empresas 3. Problemas, ejercicios, etc.

658.11 (SCDD)

Datos de catalogación Universidad Continental

Es una publicación de Universidad Continental

Iniciativa empresarial. Cuaderno de ejercicios

Tula Mendoza Farro, Alicia Tello Berenstein

Primera edición digital

Huancayo, enero 2020

Disponible a texto completo en: <https://repositorio.continental.edu.pe/>

© Autoras

© Universidad Continental SAC

Av. San Carlos 1980, Huancayo, Perú

Teléfono: (51 64) 481-430 anexo 7863

Correo electrónico: fondoeditorial@continental.edu.pe

www.ucontinental.edu.pe

ISBN electrónico: 978-612-4443-16-9

Cuidado de edición

Jullisa del Pilar Falla Aguirre

Diseño de cubierta y diagramación

Yesenia Mandujano Gonzales

El contenido de esta obra es responsabilidad exclusiva de sus autoras. No refleja la opinión de la Universidad Continental.



Iniciativa empresarial. Cuaderno de ejercicios se publica bajo la licencia de Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú. Compartir bajo la misma licencia. Se autoriza su reproducción, siempre que se cite la fuente y sin ánimo de lucro.

ÍNDICE

Presentación	9
1. Emprendimiento	11
2. Creatividad	21
3. Innovación	25
4. Estructura del título: Plan de iniciativa empresarial	31
5. SCAMPER	35
6. El cuadro de las características comparativas de la competencia	43
7. Segmentación	49
8. Edeterminación de los mercados	55
9. Proyección de la demanda e ingresos	63
10. Cuadro de inversión inicial , depreciación y amortización	69
11. Estructura de costos y punto de equilibrio	79
12. Determinación del precio de venta y punto de equilibrio	87
13. Flujo de caja	91
14. Indicadores económicos (VAN, TIR,B/C y PR)	99
Bibliografía	107

PRESENTACIÓN

Iniciativa empresarial. Cuaderno de ejercicios es una guía que presenta una serie de ejercicios y casos con el fin de reforzar los contenidos académicos desarrollados en el aula, por lo que deberá ser utilizada por docentes y/o estudiantes, según sea la necesidad e intensidad que requieran las sesiones de clases.

Los contenidos que se abordan son los siguientes:

- Emprendimiento
- Creatividad
- Innovación
- Estructura del título de iniciativa empresarial
- Scamper
- Cuadro de las características comparativas de la competencia
- Segmentación
- Determinación de los mercados
- Proyección de la demanda e ingresos
- Cuadro de inversión inicial
- Estructura de costos, precio de venta y punto de equilibrio
- Determinación del precio de venta y punto de equilibrio
- Flujo de caja
- Indicadores económicos (VAN, TIR, B/C y PR)

Con este material, buscamos fomentar la discusión en el aula. Además, se pone a disposición de los estudiantes los cursos Mooc del Centro de Emprendimiento que refuerzan los contenidos desarrollados y pueden ser ubicados en los siguientes enlaces:

Cursos Mooc: <http://bit.do/fp5Qp>

Publicaciones del Centro de Emprendimiento: <http://bit.do/fp5P2>



1

EMPRENDIMIENTO

A continuación conoceremos casos de éxito con los que podremos aplicar los conocimientos aprendidos en el aula.

A. Alquilando.com: encontrar casa en un click*

Mauro Ayala, Victoria Simon, Javier La Banca y Carlos Missirian son los impulsores de Alquilando.com, una plataforma online que centraliza los servicios de corredores, aseguradoras y bancos para ofrecer una experiencia de alquiler más simple.

La idea surgió de la frustración. Alquilar una propiedad en Buenos Aires había sido una verdadera odisea. Por eso, Mauro Ayala, Victoria Simon y Javier La Banca, que ya eran socios en una agencia de marketing digital, decidieron **transformar este problema en una oportunidad de negocios**.

Empezaron a trabajar en 2015 en un proyecto para simplificar el proceso de alquiler y dos años más tarde lanzaron el primer prototipo de Alquilando.com, un ecosistema digital de alquileres que conecta propietarios, inquilinos e inmobiliarias y centraliza los servicios de corredores, aseguradoras y bancos. Ese mismo año se sumó al equipo Carlos Missirian, que también tenía experiencia como emprendedor en la industria digital.

«Desarrollamos soluciones que tanto propietarios e inquilinos estaban necesitando. Desde un mejor sistema de garantías, que reemplaza la tradicional garantía propietaria por seguros de caución mucho más accesibles y seguros para ambas partes, hasta la posibilidad de pagos en cuotas, adelantos de renta, cobros puntuales asegurados y automatización de pagos del alquiler», explican orgullosos.

Aplicaron la metodología LEAN start-up para el lanzamiento, lo que les permitió validar rápidamente las hipótesis y adaptar el producto al mercado. «Nuestro **compromiso full-life como fundadores**, sumado al equipo, los inversores y nuestros *partners* fueron clave para hacer realidad el proyecto», comentan.

* Buenos Negocios (2019). Casos: Alquilando.com: encontrar casa en un click. España, Banco de Galicia. Recuperado de <https://bit.ly/31OPdOK>

Actualmente están operando en Capital Federal y GBA y planean llegar a Córdoba, Rosario, Mendoza y Tucumán en los próximos meses. Como **la problemática de los alquileres se extiende a lo largo de todo el continente**, proyectan expandirse en los próximos años a Miami, así como México, Colombia, Chile.

¿Qué consejo le darían a un emprendedor que recién empieza en el mundo online?

Que trabaje duro por su sueño, que no se desmotive cuando las cosas se demoren más de lo esperado o no salgan como hubiera querido. Con paciencia y perseverancia, los objetivos se cumplen. Por otro lado, a la hora de lanzarse a emprender en el mundo online, es necesario tener listo:

- Un buen pitch corto donde se cuente la oportunidad de negocio.
- Un plan de negocios que respalde en números la oportunidad.
- Pasión, entusiasmo y confianza.

¿Qué harían distinto si pudieran volver el tiempo atrás?

Siempre se puede hacer mejor las cosas. Sin embargo, el camino transitado nos ha enseñado tantas cosas que, de no haber pasado por alguno de los puntos incómodos, no habríamos aprendido todo lo necesario para pasar a la siguiente etapa.

¿Qué es lo que más orgullosos los hace sentir sobre Alquilerando?

Alquilerando nos llena de orgullo por muchas razones. Por un lado, el simple hecho de ver cómo nuestro sueño se materializa —luego de tanto esfuerzo y trabajo duro— nos hace sentir extremadamente satisfechos. Por otro lado, haber ganado premios internacionales como BBVA Open Talent (2018) y la Mejor Startup de Argentina en Seedstars World (2017) nos impulsa a seguir adelante.



APLIQUEMOS LO APRENDIDO

Lee detenidamente los siguientes casos que ilustran el esfuerzo y la dedicación de grandes emprendedores y, en cada caso, contesta las preguntas que encontrarás al final de cada lectura, tomando en cuenta tu propia experiencia.



Renzo Costa

«Nosotros, los que venimos de abajo, no nos asusta nada, porque el haber estado allí nos dio una lección de vida, la cual nos da fortaleza para continuar adelante», cuenta Marina Bustamante, dueña y gerente general de Renzo Costa, quien, proveniente de una familia de escasos recursos de Barrios Altos, con enorme perseverancia ha alcanzado el reconocimiento empresarial.

Marina recuerda que su gusto por el cuero nació desde muy niña porque siempre estuvo relacionada con él, ya que su abuelo fue curtidor de este material.

Por ello, apenas terminó el colegio tuvo la idea de tener una empresa que le permitiera realizar sus creaciones. Según cuenta, comenzó a confeccionar las carteras por *hobbie*.

En ese momento decidió poner un taller en el garaje de su casa, pero su padre, al principio, no aceptó, pues, él quería que su hija estudiara una carrera. De ahí que, ante la insistencia de su padre, postuló para seguir los estudios de psicología, pero, al mismo tiempo, puso su taller en el que creaba carteras de pieles y cinturones de la época de manera artesanal. Así sus productos comenzaron a hacerse conocidos entre los dueños de las tiendas, quienes hasta hacían cola para que les haga las carteras.

Mientras tanto, ella seguía estudiando en la universidad donde conoció el amor, se casó y al poco tiempo nació su primer hijo. En ese

Renzo Costa

tiempo, a pesar de que Marina no contaba con mucho dinero, se arriesgó a alquilar una tienda en una conocida galería del Jirón de la Unión y le puso el nombre de su hijo: Renzo Costa.

«Gracias a Dios, apareció una señora trujillana que me dio una cantidad de dinero para que le confeccione carteras, así pude llenar mi tienda de productos», recuerda la emprendedora. Debido a la gran cantidad de gente que acudía a la tienda, contrató personal y, al poco tiempo, compró un local en la cuadra 5 del mismo Jirón de la Unión.

Contesta brevemente a las siguientes preguntas:

1. Reflexiona sobre la historia leída y comenta qué relación tiene la experiencia de Marina Bustamante con el emprendimiento:

2. Ahora, redacta una breve historia, basada en tu propia experiencia, en la que se evidencie tu mentalidad emprendedora



Recuerda...

Para reforzar los conceptos sobre el tema y ganar horas en actividades de emprendimiento, te sugerimos leer la Revista *Para Empezar* n.º 6, página 23 en el siguiente enlace: <http://bit.do/fp5SD>



Aldea Artesanal: La plataforma que ayuda a los emprendedores locales a impulsar sus ventas*

El proyecto nació en el 2017 con la intención de establecer más y mejores canales comerciales para los productores.

Con la intención de cubrir la necesidad de establecer un comercio justo que una a los artesanos nacionales, las personas y las organizaciones con responsabilidad social, en el 2017 nació en el sur de Chile la plataforma **Aldea Artesanal**.

A menudo, a los emprendedores les hacen falta canales comerciales para sus productos y servicios; así como oportunidades para acelerar sus negocios a nivel local, regional y nacional. Por otra parte, la distribución es un tema sin resolver para miles de pequeños productos en regiones y el sector rural de las comunas de Chile, sobre todo para las comunidades rurales de pueblos originarios. Y es ahí cuando surge Aldea Artesanal, con su modelo de asesorías y potenciamiento de ventas a un precio justo y a mayor escala.



* Palma, C (2019). Guioteca: Aldea Artesanal: La plataforma que ayuda a los emprendedores locales a impulsar sus ventas. Recuperado de <http://bit.do/fp5Ve>

Aldea Artesanal negocia los precios de venta al consumidor final con márgenes menores, respeta el precio del producto entregado por el artesano y paga las mercaderías inmediatamente cuando se venden. Como es parte de la economía colaborativa, el equipo de Aldea Artesanal funciona desde un cowork en Osorno, donde formula proyectos de escalamiento, innovación, misiones comerciales y tecnológicas. Además, producen lanzamientos de productos y catas junto a sus productores, cuyas marcas acceden a una mayor visualización y posicionamiento junto a la empresa.

Fabiola Díaz, fundadora de Aldea Artesanal, ingeniera comercial y MBA, comparte su motivación para crear esta comunidad de artesanos. «Yo tenía experiencia comercial y de retail en el sector privado. Durante mi trabajo como funcionaria pública en Sernatur del Ranco, en la Región de los Ríos, cursé un Diplomado en Gestión de Empresas Turísticas; ahí me di cuenta que había una necesidad de los emprendedores que calzaba con mi vocación social, que tengo desde mis tiempos de colegio en la ciudad de Victoria y cuando estaba en la universidad, como voluntaria del Hogar de Cristo en Valdivia».

Sobre los deseos a futuro, la idea de expansión es algo que ya le quita tiempo a los responsables del proyecto, quienes esperan ampliar el modelo enfocándose en la venta de regalos corporativos a empresas que quieran apoyar el consumo de productos hechos por artesanos del Sur de Chile.

Asimismo, uno de los nortes de Aldea Artesanal es el *cowork*, el trabajo con otras organizaciones que brinde un mejor servicio y, en este caso, se traduzca en más oportunidades para los artesanos chilenos.



Contesta brevemente a las siguientes preguntas:

1. Reflexiona sobre la historia leída y comenta qué relación tiene la experiencia de Fabiola Díaz con el emprendimiento:

2. Explica las características que, a tu juicio, evidencian la mentalidad emprendedora de Fabiola Díaz. Sustenta las razones por las cuales has elegido esas características.



Recuerda...

Para reforzar los conceptos sobre el tema y ganar horas en actividades de emprendimiento, te sugerimos leer la Revista *Para Empezar* n.º 6, página 23 en el siguiente enlace: <http://bit.do/fp5SD>



2

CREATIVIDAD

La creatividad es la combinación, fusión, relación o asociación que, a veces, es forzada entre dos o más elementos de la realidad que percibimos. Por ejemplo, entre un perro y la robótica podemos generar una mascota robot, tal como se observa en las siguientes imágenes:



APLIQUEMOS LO APRENDIDO

¡Ahora, a trabajar! En cada diagrama, ilustra un ejemplo que explique la creatividad.

Ejemplo 1



Ejemplo 2



Ejemplo 3



Recuerda...

Para reforzar los conceptos de creatividad e innovación y ganar horas en actividades de emprendimiento, te sugerimos leer la Revista *Para Emprender* n.º 5, página 13 en el siguiente enlace: <http://bit.do/fp5SD>



3

INNOVACIÓN



Recuerda...

Tal como se muestra en el gráfico 1, existen tres tipos de innovación: Evolutiva, incremental y disruptiva:

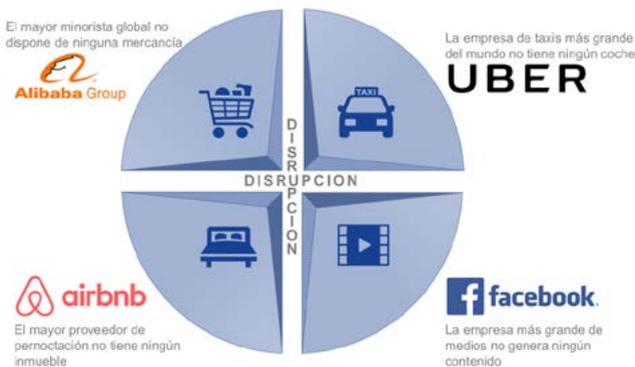
Gráfico 1. Tipos de Innovación



Fuente: Carralero, C. (2019). Matriz de innovación. Recuperado de <http://bit.do/fp6m6>

Veamos algunos ejemplos.

a) Innovación disruptiva



Fuente: Ayse Lucas. Definición de disrupción e innovación disruptiva. Recuperado de <http://bit.do/fp6nt>

b) Innovación evolutiva



Fuente: Recuperado de <https://disenni.net/innovacion-empresarial/>

c) Innovación incremental



Fuente: Recuperado de <http://bit.do/fp6nM>



Recuerda...

Para reforzar los conceptos de creatividad e innovación y ganar horas en actividades de emprendimiento te sugerimos leer la *Revista Para Emprender* n.º 5 . 13, visitar el siguiente enlace: <http://bit.do/fp6rW>

APLIQUEMOS LO APRENDIDO

Ahora, en base a lo que has estudiado, da tres ejemplos de innovación evolutiva, incremental y disruptiva. En cada caso, sustenta cada elección que hayas hecho.

Innovación evolutiva

--	--	--

Los ejemplos seleccionados corresponden al tipo de innovación evolutiva porque

Innovación incremental

--	--	--

Los ejemplos seleccionados corresponden al tipo de innovación evolutiva porque



4

Estructura del título:

PLAN DE INICIATIVA EMPRESARIAL

Para redactar el título de un plan de iniciativa empresarial, se debe identificar correctamente el sector al que pertenece la empresa, así como las características del producto o servicio (con o sin nombre comercial).

Además, hay que identificar claramente el segmento al que se orienta el emprendimiento y el espacio geográfico en el que se pretende realizar el negocio.

Imaginemos que Pedro Matías tiene la idea de brindar servicios de diseño y programación de *landing page* para empresarios de la provincia de Chupaca. ¿Cuál debe ser el título de su emprendimiento?

En este caso, el título en mención podría estructurarse de la siguiente forma: Servicios de diseño de *landing page* «creline» para microempresas de la provincia de Chupaca.



APLIQUEMOS LO APRENDIDO

Ahora, con base en el ejemplo anterior, desarrolla las siguientes actividades:

1. Xiomara, emprendedora arequipeña que ha identificado la oportunidad de vender calzado con GPS para personas de la tercera edad en su región (Arequipa), necesita un título para el plan de iniciativa empresarial que ha presentado. Ayuda a Xiomara y redacta el título que has elegido para su emprendimiento:

2. Alejandro, Óscar, Zaffiro, Obed y Duani quieren ofrecer un servicio económico de *delivery* de comida, orientado a estudiantes universitarios que trabajan y estudian, así como a jóvenes profesionales o dueños de empresa que radican en la ciudad de Huanacayo y no tienen suficiente tiempo para abandonar su centro de trabajo. Ellos te han contactado para que los asesores en la redacción del título para su emprendimiento. ¿Qué título les propondrías?



5

SCAMPER

El nombre de esta técnica creativa es un acrónimo, cuyos componentes significan *Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Poner en otros usos, Eliminar o minimizar y Reordenar o Invertir* (Suarez, 2013).

Según Suarez (2013), esta técnica propone formular siete tipos de preguntas para enfrentar la resolución creativa de un problema, en función a las acciones que conforman su nombre. Es así que, para cada componente, se pueden emplear preguntas como las siguientes en:

Sustituir

- ¿Qué podemos sustituir para lograr...?
- ¿Qué no podemos sustituir?
- ¿Qué pasaría si sustituimos a la persona X?
- ¿Qué pasaría si sustituimos el proceso X por el Y?
- ¿Podemos sustituir el color del producto?
- ¿Podemos cambiar la forma del producto?
- ¿Qué pasaría si cambiamos los materiales que usamos?
- ¿Qué pasaría si cambiamos el procedimiento?

Combinar

- ¿Podemos combinar diferentes piezas del producto?
- ¿Qué pasaría si combinamos este producto con este otro?
- ¿Qué pasaría si combinamos personas del departamento X con el del Y?
- ¿Qué materiales podemos combinar para reducir costes?

Adaptar

- ¿Qué pasaría si adaptamos el producto para otra función?
- ¿Podemos adaptar el tiempo de uso a X evento?
- ¿Qué pasaría si adaptamos la idea de la competencia para nuestros servicios?
- ¿Podemos adaptar lo que hacen en EE. UU. o Alemania o China...?
- ¿Podemos adaptar el uso que se daba en el pasado?

Modificar

- ¿Qué podemos modificar para reducir el tiempo de producción?
- ¿Qué podemos modificar para reducir costes?
- ¿Qué pasaría si modificamos el tamaño de nuestro producto?
- ¿Qué pasaría si modificamos la forma de presentación del producto?

Poner en otros usos

- ¿Podemos dar otros usos a nuestro producto?
- ¿Podemos dar uso para mayores a producto o servicio infantil?
- ¿Puede ser usado por otro tipo de personas diferentes para las que fue diseñado?
- ¿Puede ser usado por una persona con discapacidad?
- ¿Qué uso le daría una mascota?

Eliminar o minimizar

- ¿Podemos reducir el tiempo de uso?
- ¿Qué pasaría si eliminamos una parte del producto o servicio?
- ¿Qué pasaría si eliminamos una parte de la cadena de distribución?
- ¿Podemos eliminar restricciones?
- ¿Podemos minimizar el peso o tamaño?

Reordenar o Invertir

- ¿Qué pasaría si alteramos el orden de los servicios prestados?
- ¿Podemos cobrar antes de servir?
- ¿Qué pasaría si invertimos la jerarquía en la empresa?
- ¿Podemos darle la vuelta al producto?
- ¿Qué pasaría si se trabajara por la noche y se durmiera de día?

Eliminar o minimizar

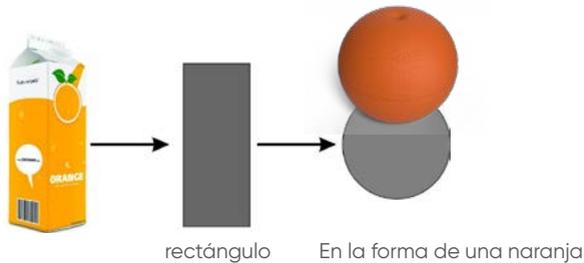
- ¿Cómo podemos reducir las sobras?
- ¿Podemos simplificar el producto o servicio?

Veamos un ejemplo (adaptado de Mohammed, S., 2017. Recuperado de <http://bit.do/fp6LK>):

Considere el problema que tiene un emprendedor que fabrica y vende jugo de naranja. Dado que enfrenta una competencia muy agresiva, se da cuenta que necesita crear un nuevo mercado o extender el existente para incrementar sus ventas. Apliquemos SCAMPER, para echarle una mano:

Sustituir

¿Qué forma se puede sustituir? ¿La forma del envase donde va el jugo concentrado?



También se puede sustituir la forma en que viene el contenido.



Combinar

Se puede combinar polvo de naranja y jugo, en partes iguales, para formar una crema. También se puede combinar con un desayuno completo.



Adaptar

El jugo puede venderse en un tamaño muy personal, tipo sachet. También puede ofrecerse una presentación de lujo.



Modificar

Se puede vender el contenido en helados, cremas, chocolates o jugos.



Versión en queque o helado



Jugo de naranja



Chocolate con sabor a naranja

Proponer otros usos

El contenido puede usarse como un relleno para bizcochos o tortas. También puede emplearse como cubierta para pasteles e incluso como una masa precocida para pasteles y panes.



Relleno para bizcochos



Cubierta para pasteles



Masa para hornear en diferentes diseños



Masa para pasteles o panes

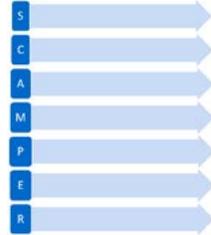
APLIQUEMOS LO APRENDIDO

Aplica los conceptos de la técnica Scamper, aprendidos en clase a los siguientes productos para generar innovación:



Producto inicial

Producto final



Producto inicial

Producto final



Recuerda...

Para reforzar los conceptos de Scamper y ganar horas en actividades de emprendimiento, visita los cursos Mooc en el siguiente enlace: <http://bit.do/fp6Th>



6

EL CUADRO DE LAS CARACTERÍSTICAS COMPARATIVAS DE LA COMPETENCIA

Recuerda que una empresa puede compararse con sus competidores, considerando las siguientes variables;

- Marca
- Dirección electrónica
- Localización de la empresa
- Horarios de atención
- Productos
- Precios
- infraestructura
- Puntos de venta
- Publicidad
- Uniforme
- Atención

Veamos un ejemplo:

Tabla 1. Comparación entre empresas

	Empresa «A» La Colombina	Empresa «B» El Mirador
• Marca	La Colombina	El Mirador
• Dirección electrónica	https://www.booking.com/hotel/pe/la-colombina-conafovicer.es.html	https://www.booking.com/index.html?aid=318615;label=slbn_Spanish_Peru_ES_PE_28510488865-4PDLMKEN-noMrJCDFRvdiAS217271394896%3Aapl%3A-ta%3Apl%3Ap2%3Aac%3Aapl1%3Aneg%3A-f3240245550%3Atiud-146342135830%3Adsa-322982441908%3Alp20808%3Ali%3Adec%3Adm;sid=763a099888f400518372f-c4a88a08a33;slc=bn&
• Localización de la empresa	La Punta, Huancayo	Torre Torre, Huancayo
• Horarios de atención	24 horas	24 horas
• Productos	Variedad en campos deportivos, hotelería, piscina, área verde, juegos mecánicos	Variedad de platos típicos y áreas verdes, juegos mecánicos, piscigranja.
• Precios	Habitación doble S/ 89,00	2 x habitación individual S/ 121,00
• infraestructura	Habitación de luxe S/ 192,00	Alojamiento, aparcamiento, jardín terraza
• Puntos de venta	Albergue S/ 63 00	Colombina, Trivago, depe-rú,com
• Publicidad	Desayuno incluido	Internet
• Uniforme	Hotel campestre: Paisaje, naturaleza y comida	Sí
• Atención	Colombina, Trivago, depe-rú,com Internet Sí Tres estrellas	Dos estrellas

APLIQUEMOS LO APRENDIDO

Ahora, en base al ejemplo anterior, desarrolla las siguientes actividades.

1. Arnold es un emprendedor que ha decidido abrir una empresa en Huancayo, en el sector de pollerías. Como lo primero que necesita es estudiar a su competencia, Arnold ha comenzado a identificar y analizar a sus competidores.

Ha identificado a tres competidores: pollerías La Leña, pollerías El Mesón y el Chifa Centro. Ayuda a Arnold en dos aspectos: identifica qué tipo de competidor es cada uno y completa el cuadro de las características comparativas de la competencia.

- Pollerías La Leña. ¿Qué tipo de competidor es, directo o indirecto?
.....
- Pollerías El Mesón. ¿Qué tipo de competidor es, directo o indirecto?
.....
- Chifa Centro. ¿Qué tipo de competidor es, directo o indirecto?
.....

Características comparativas de la competencia

Variables / competidores

Marca
URL
Dirección
Horarios de atención
Productos
Precios
infraestructura
Puntos de venta
Publicidad
Uniforme
Atención

2. Maricielo es una emprendedora que desea revolucionar el servicio de estética femenina en la ciudad de Huancayo. Ha ido investigando y ha encontrado que los mejores spas en Huancayo son los siguientes: Silloutte Medical Spa, Piero Salón, Naturespa, Carissa Daima, Isabella Collection EIRL y Cautiva & Salón Spa.

Ayuda a Maricielo a verificar la información y elige los tres mejores spas de la ciudad que ella debe tomar en cuenta para su análisis. Cuando los tengas, completa la siguiente información:

- Analiza los spas que has seleccionado y determina qué tipo de competidores son. Explica tus razones en cada caso:

Competidor A

Competidor B

Competidor C

- Completa la siguiente tabla.

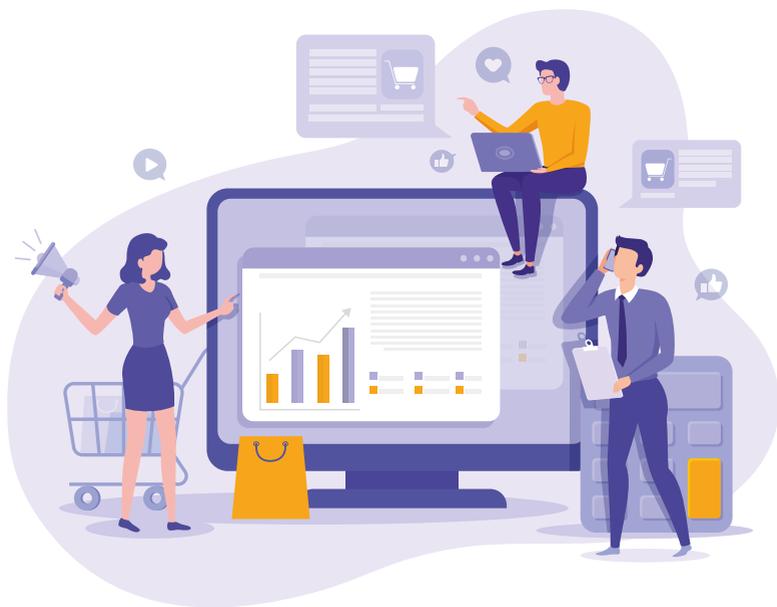
Características comparativas de la competencia

Variables / competidores
Marca
URL
Dirección
Horarios de atención
Productos
Precios
infraestructura
Puntos de venta
Publicidad
Uniforme
Atención



Recuerda...

Para reforzar los conceptos sobre las características comparativas de la competencia y ganar horas en actividades de emprendimiento, te sugerimos visitar los cursos Mooc sobre el tema en el siguiente enlace: <http://bit.do/fp7jx>



7

SEGMENTACIÓN

Recordemos que cuando segmentamos dividimos **el mercado en grupos más pequeños**, los cuales comparten características comunes (Mañez, R., 2018).

Necesitamos seguir cinco pasos para realizar una segmentación exitosa (Mañez, R., 2018):

1. Conocer el mercado total que vamos a segmentar, es decir, el conjunto de compradores actuales y potenciales para el producto o servicio que queremos lanzar al mercado.
2. Segmentamos el mercado total, aplicando los criterios de segmentación estudiados en clase: geográficos, demográficos, psicográficos y de comportamiento.
3. Evaluamos el atractivo de cada segmento.
4. Elegimos el mercado objetivo, es decir, la parte del mercado a la que nos vamos a dirigir.
5. Definimos el público objetivo, es decir, las características, necesidades y expectativas de nuestro comprador. Necesitamos conocer cómo compran, qué toman en cuenta para realizar sus compras, cuánto invierten en sus compras y cada cuánto tiempo compran, dónde buscan información para comprar y dónde compran, quién realiza la compra, quién toma la decisión de comprar.

Veamos un ejemplo:

Jocelyn, Keyly, Carlos y Shirley quieren iniciar un emprendimiento llamado INFUBOO, orientado hacia la venta de medicamentos elaborados a base de productos naturales en la ciudad de Huancaayo (<https://www.continental.edu.pe/emprendimiento/wp-content/uploads/2018/06/INFUBOO.pdf>).

Se orientan a personas de 15-64 años, con problemas digestivos frecuentes. prescritas con más de 2 unidades de medicamentos, tal como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Ficha de Segmentación

Forma	Descripción	Cantidad	Porcentaje
Geográfica	Personas de la región Junín que asisten a un establecimiento de salud por medicamentos.	1 289 792	100 %
Demográfica	Personas de 15-64 años, con problemas digestivos frecuentes	433500	33,61 % del total
Conductual	Personas prescritas con más de 2 unidades de medicamentos.	260 100	60 % del total

Fuente: Centro de Emprendimiento Continental, 2018, XIX Feria Virtual de Planes de Negocio, NRC 3522

APLIQUEMOS LO APRENDIDO

Guíate del ejemplo anterior y desarrolla los siguientes problemas:

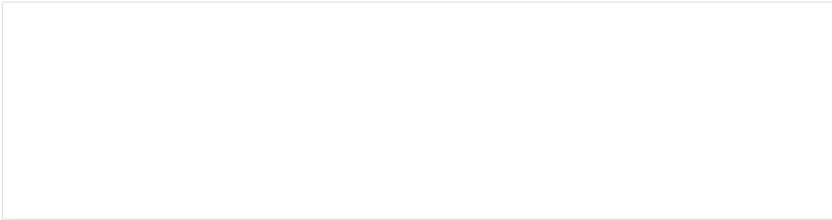
1. Leche Purísima es líder del mercado de una ciudad de la sierra ecuatoriana, que tiene 150 mil habitantes, con las características demográficas y geográficas típicas de estas ciudades en Ecuador. Leche Purísima procesa 20 000 litros/ día de leche y posee el 50 % del mercado de leche fresca en la localidad. Durante los 18 últimos meses, las grandes marcas nacionales han venido incurriendo en el mercado con dos tipos de productos: leche larga vida (de cartón) y yogur (Granda, C., 2008).

Según investigaciones nacionales, el mercado de leche de cartón tiene un potencial de crecimiento de 60 %. Purísima en sus 15 años ha logrado la capacidad económica suficiente para desarrollar el mercado introduciendo nuevos productos. Su fortaleza reside en el sistema de abastecimiento de materia prima, la cual está asegurada por un sistema de recolección en los sitios de producción del ganadero.

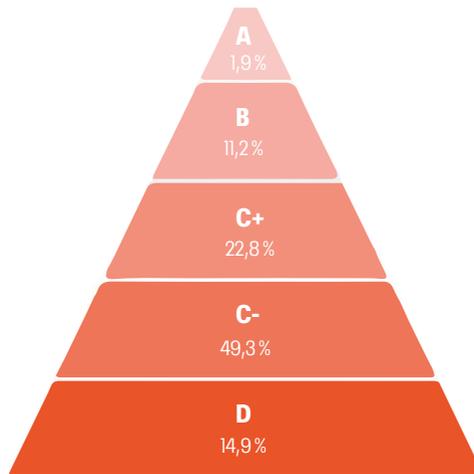
Los directivos están pensando invertir, pero necesitan identificar el segmento específico del mercado al cual se dirigirá la leche en cartón. Han identificado claramente su mercado de leche fresca. Se dirige a hogares de clase media y media baja de los barrios urbanos de la ciudad, de los que el 65 % tienen hijos menores de

15 años, que consumen leche principalmente en el desayuno por considerarlo un alimento nutritivo y completo.

Según los últimos estudios de cobertura, Purísima cubre 700 de los 1100 puntos de venta posibles. De acuerdo con lo revisado en clase, cuál sería el segmento de mercado para la leche de cartón.



Distribución por categorías sociales en Ecuador



Fuente: La pirámide socioeconómica del ecuatoriano (recuperado de <http://bit.do/fp54C>)



Recuerda...

Considerar también que, a julio del año 2019, la población de Ecuador llegó a 17 283 338 habitantes (<http://bit.do/fp537>)

2. ¿Se acuerdan de nuestro amigo Arnold? Ahora, tiene la idea de abrir un e-commerce, a través de una página web, con el fin de ofertar productos textiles originarios del valle del Mantaro y distribuirlos de manera directa a sus clientes. Sus proveedores son artesanos textiles de la localidad.

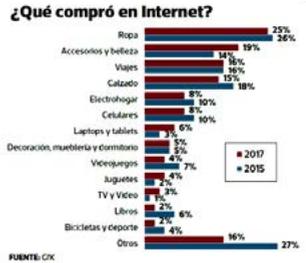
Mediante este nuevo emprendimiento, Arnold desea dirigirse a todo el Perú donde, según datos del INEI del año 2017, habitan 31 millones 237 mil 385 personas. Arnold ha decidido enfocarse en la población económicamente activa, la cual, para el 2018, ha correspondido al 62.6 % del Perú. Su población objetivo, específicamente, son los sofisticados y modernos, que representan un 29 % de la población (Arellano Marketing).

REDACCIÓN PERÚ21
02/11/2017 10:44h

Perú21

El Perú es un país que aún no aprovecha el comercio online como se hace en otras partes del mundo, y así lo demuestra una encuesta de **Datum**. ¿Qué ocurre? Solo un 14% de peruanos realiza **compras online**.

La recolección de datos, realizada a lo largo del año, ha demostrado que las personas tienen una sensación de inseguridad y falta de conocimiento sobre cómo hacer una transacción.



¿Quiénes forman parte del público objetivo de Arnold? Con los datos que obtengas, ayuda a Arnold a completar el siguiente cuadro:

Formas de segmentar	Descripción	Cantidad	Porcentaje	Fuente
Geográfica				
Demográfica				
Conductual				



Recuerda...

Para reforzar los conceptos sobre segmentación y ganar horas en actividades de emprendimiento, visita los cursos Mooc sobre el tema en el siguiente enlace: <http://bit.do/fp7rs>



8

DETERMINACIÓN DE LOS MERCADOS

Después de que la empresa segmentó y evaluó cada uno de los segmentos identificados, necesita elegir a cuáles segmentos se va a dirigir, es decir, debe identificar los mercados meta a los que se va a orientar para lograr sus objetivos (Thompson I., 2019).

Kotler y Armstrong (2017) consideran que un mercado meta *se define como un conjunto de compradores con necesidades y/o características comunes a los que la empresa decide servir.*

Para Stanton, Etzel y Walker (2004 , pp. 18, 167, 183), las normas que rigen la manera de determinar si debe elegirse un segmento como mercado meta son las siguientes:

- Primera norma. El mercado meta debe ser compatible con los objetivos y la imagen de la empresa u organización.
- Segunda norma: Debe haber concordancia entre la oportunidad de mercado que presenta el mercado meta y los recursos de la empresa u organización.
- Tercera norma: Se deben elegir segmentos de mercado que generen un volumen de ventas suficiente y a un costo lo bastante bajo como para generar ingresos que justifiquen la inversión requerida. En pocas palabras, que sea lo suficientemente rentable.
- Cuarta norma: Se deben buscar segmentos de mercado en el que los competidores sean pocos o débiles. No es nada aconsejable que una empresa entre en un mercado saturado por la competencia, salvo que tenga una ventaja abrumadora que le permita llevarse clientes de las otras empresas.

Recordemos que hay cuatro tipos de mercado (plandenegociosperu.com, 2016):

- **Mercado potencial**, constituido por el conjunto de consumidores al que puede llegar nuestro producto o servicio. Son aquellos que **podrían necesitar** el producto o servicio que se desea ofrecer, aunque algunos de ellos en estos momentos no consuma el producto o servicio general que se quiere ofrecer.

- **Mercado disponible:** Parte del mercado potencial, formado por el conjunto de consumidores que tienen la **necesidad específica** de comprar el producto o servicio que ofrece el nuevo negocio. Para determinarlo, se emplea una encuesta donde se incluye una pregunta orientada a identificar quienes son los compradores con esta necesidad.
- **Mercado efectivo:** Parte del mercado disponible, conformado por los consumidores que, además de la necesidad específica, **tienen la intención de comprar** el bien o servicio que ofrece el nuevo negocio.
- **Mercado objetivo o meta:** Parte del mercado efectivo que la empresa espera atender, considerando las posibilidades con las que cuenta (recursos, capacidad instalada, personal...).

Veamos un ejemplo:

Un restaurante vegetariano, ubicado en la localidad de Santa Teresa, desea ofrecer a sus comensales un exquisito sabor en sus comidas, además del mejor servicio. El segmento que atenderá tiene estas características:

- Geográfico: Distrito de Santa Teresa
- Edades: 18 a 58 años
- Nivel socioeconómico: B y C. Corresponde al 20 % de la población.
- Estilo de vida: Preocupado por cuidar su salud. Es el 50 % de la población.

Hallemos el mercado potencial, mercado disponible, mercado efectivo y mercado objetivo en este caso.

Mercado potencial

Todas las personas que podrían estar interesadas en este servicio en el distrito de Santa Teresa son aquellas entre 18 y 54 años que gustan de cuidar su salud y corresponden a los estratos B y C.

Tabla 3. Mercado potencial restaurante vegetariano

Variable de segmentación	Característica	Datos	Fuente de información	Resultados
Geográfica	Distrito de Santa Teresa			
Eddades	18-64 años	240 000 personas	Instituto de Estadística	
Nivel socioeconómico	B y C	20 %	Asociación Empresa de Estudio de Mercado	48 000 personas
Estilo de vida	Preocupados por su salud	50 %	Focus S. A.	24 000 personas

Fuente: <https://www.plandenegociosperu.com/2016/08/ejemplo-mercado-potencial-disponible-efectivo.html>

Con estos resultados, el mercado disponible es del 30 % de 24 mil personas = 7200 personas

En total, el mercado potencial está conformado por 24 mil personas.

Mercado efectivo

Para identificar a quiénes tendrían la intención de ir al restaurante de comida vegetariana, en la encuesta se incluyó la siguiente pregunta:

Si usted tuviera la oportunidad de consumir en un restaurante de comida vegetariana en el que le ofrezcan comida sabrosa y con un excelente servicio al cliente, ¿acudiría a consumir allí? Se obtuvieron las siguientes respuestas:

Tabla 4. Intención de compra en restaurante vegetariano

Respuesta	%
Definitivamente sí	90
Quizá sí	5
Quizá no	3
Definitivamente no	2
Total	100

Entonces, el mercado efectivo está conformado por: $7200 \times 0.9 = 6480$ personas.

Las personas seguras de adquirir el servicio son aquellas que han contestado **Definitivamente sí**.

Mercado meta u objetivo

La empresa considera que, dada su infraestructura, recursos y capacidad instalada, puede atender al 20 % del mercado efectivo.

Entonces, el mercado meta es de: $6480 * 0.2 = 1296$ personas.

APLIQUEMOS LO APRENDIDO

Es tu turno. Con base en el ejemplo anterior, desarrolla los siguientes casos prácticos:

1. Alicia es una empresaria que se dedica a vender espacios publicitarios en la ciudad de Arequipa. Ahora quiere incursionar en el mercado huancayo y no sabe aún cuáles son los mejores mercados para invertir.

Para despejar sus dudas, decidió realizar una segmentación, en la cual obtuvo un universo poblacional (segmento final) de 3200 empresas a las que podría ofrecer sus servicios. Según investigaciones, sabe que el 63 % de empresas está interesado en espacios publicitarios.

Además, al entrevistarse con 383 empresarios, obtuvo los siguientes resultados: El 27 % de entrevistados tenía la intención de adquirir el servicio, con una frecuencia mensual y un volumen de 3 puntos publicitarios.

Con los datos obtenidos, ayuda a Alicia a identificar los mercados para su empresa en Huancayo. Para ello, completa la siguiente tabla:

Mercado	Porcentaje	Cantidad	¿De dónde se obtiene el dato?
Mercado potencial			
Mercado disponible			
Mercado efectivo			

2. Keith ama las mascotas, sobre todo a los perros, y quiere ofrecer, a los «dog lovers», arneses cómodos y durables, que no causen dolor a los engreídos de cuatro patas. Cuenta con los siguientes datos: En Huancayo, 58 919 personas tienen como mascota a un perro. Además, al aplicar una encuesta, se dio con la sorpresa de que 35 881 personas comprarían un arnés para sus mascotas. Sin embargo, debe considerar que sólo puede atender al 0.5 % de los interesados. Ayuda a Keith a completar la siguiente tabla:

Mercado	Porcentaje	Cantidad	¿De dónde se obtiene el dato?
Mercado potencial			
Mercado disponible			
Mercado efectivo			



9

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA E INGRESOS

APLIQUEMOS LO APRENDIDO

Ahora, es tu turno. En base al ejemplo anterior, desarrolla el siguiente caso:

1. Polos a tu medida

David, Fernanda, John y Ulises están interesados en poner un negocio de Confección, producción, personalización y venta de polos. Presentan los siguientes datos:

- Mercado potencial: 49 720
- Mercado efectivo: 13 425
- Mercado meta: 10 % del mercado efectivo
- Además, al aplicar una encuesta, encontraron la siguiente información:
- Más del 42 % de los 245 encuestados van a comprar sus prendas 3 veces por año.
- Más del 46 % compran cinco polos, cada vez que van a comprar.
- Precio unitario de los polos: S/ 40 soles
- Tasa de crecimiento anual: 1,8 %.

Ayúdalos a encontrar:

- La demanda
- La demanda proyectada a cinco años
- Los ingresos proyectados para cinco años.

Ítems	U.M.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de crecimiento						
Mercado potencial						
Mercado disponible(??)						
Mercado objetivo (??)						
Frecuencia de compra						
Volumen de compra						
Demanda						
Precio unitario						
Ingresos totales						

2. Lapiceros con accesorios femeninos¹

Maritere, Paola y Melany son conscientes de que, en todo momento, las chicas, que estudian y trabajan, quieren lucir femeninas, así que buscan ofrecer lapiceros con accesorios femeninos (rímel, delineador, lápiz labial), de modo que estas puedan cuidar su apariencia mientras trabajan o estudian. Según los resultados de una encuesta realizada, el 52,2 % comprarían el producto, pero se puede atender, por los recursos disponibles, al 20 % de las personas interesadas en el producto. Asimismo, las personas encuestadas consideraron que comprarían un producto por vez. De acuerdo a los datos recogidos, las emprendedoras quieren vender cada lapicero a S/ 8 soles.

Tasa de crecimiento anual: 1,71 %

Nuestras emprendedoras, además, tienen los siguientes datos.

Segmentación*

Forma	Descripción	Cantidad	Porcentaje
Geográfica	Personas de la región Junín	1,371,64	100 %
	Personas que residen en Huancayo	872 123	65 %
	Mujeres residentes en la zona urbana de la provincia de Huancayo	663 876	45,5 %
Demográfica	Mujeres entre 17 y 25 años		
Psicográfica	Personas que les guste los maquillajes	1934	18,9 %

* La información está en base a datos del INEI. Recuperado de <http://bit.do/fp7wX>
Fuente: Orihuela, Damaso & Lino (2018). Recuperado de <http://bit.do/fp7ws>

Ítems	U.M.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de crecimiento						
Mercado potencial						
Mercado disponible(??)						
Mercado objetivo (??)						
Frecuencia de compra						
Volumen de compra						
Demanda						
Precio unitario						
Ingresos totales						

¹ Caso adaptado del proyecto Producción y venta de lapiceros con accesorios femeninos para mujeres mayores de 17 a 30 años en la provincia de Huancayo. Recuperado de <https://bit.ly/2ul4fzc>



10

CUADRO DE INVERSIÓN INICIAL, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN

La inversión inicial de cualquier proyecto comprende la adquisición de todos los activos fijos (llamados también tangibles) y diferidos (intangibles) requeridos para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo (Baca, 2011, p. 143).

Por su parte, hemos estudiado que la depreciación es un costo contable que resulta de utilidad para un pago menor de impuestos y como una forma de recuperar la inversión por los denominados activos fijos, como por ejemplo, edificios, maquinaria, equipos, vehículos (Gómez, 2003).

La amortización, en cambio, es un costo que se aplica sólo al uso de los activos diferidos o intangibles, aunque también se utiliza el término para designar el pago de las cuotas de un préstamo.

Cada empresa determina la vida útil de sus intangibles, pero debe considerar que ésta debe ser la menor entre la vida útil estimada y la duración de su respaldo legal. Por ejemplo, si la vida útil estimada de un intangible es de 15 años, y la licencia adquirida es por 10 años, la vida útil deberá ser de 10 años, puesto que esta es la menor de las dos (Gerencie.com, 2010)

¿Cuál es el propósito real de hacer estos cargos?

Veámoslo con un ejemplo.

Supongamos que Mario adquiere un bien por S/ 600 como parte de la inversión de una empresa. En el momento de la compra, paga el valor total de ese equipo. El objetivo del Gobierno es que toda inversión sea recuperada por la vía fiscal (excepto el capital de trabajo y el terreno). Además, el inversionista también quiere recuperar el dinero que invierte en la compra de los bienes tangibles o intangibles.

Ello lo logra, haciendo un cargo llamado costos por depreciación y amortización. Además, al ser cargado un costo sin hacer el desembolso, se aumentan los costos totales, lo cual genera, por un lado, un pago menor de impuestos y, por otro, dinero en efectivo disponible (Baca, 2011, p. 144).

Veamos otro caso.

Luz Marina Montes se va a dedicar a la venta de equipo tecnológico en la ciudad de Lima. Se le solicita que explique su inversión inicial

(con IGV y sin IGV), así como el cálculo de su estado de resultados sin gastos financieros para los tres años. Ella brinda la siguiente información (<https://infosil.sil.edu.pe/Documentos/201181614237687.xls>):

	Año 0
INVERSIONES	197,302
Mobiliario	15,900
Equipos diversos	84,600
Derecho de marca	50,000
Capital de trabajo	46,802
Costo de la Mercadería	0
Gastos Operativos	0
Alquiler de local	
Planilla de sueldos	
Gastos de publicidad	
Gastos de seguros	
Gastos generales	
Total sin IGV	197,302

	Año 0
INVERSIONES	225,897
Mobiliario	18,921
Equipos diversos	100,674
Derecho de marca	59,500
Capital de trabajo	46,802
Costo de la Mercadería	0
Gastos Operativos	0
Alquiler de local	
Planilla de sueldos	
Gastos de publicidad	
Gastos de seguros	
Gastos generales	
Total con IGV	225,897

Proyección del estado de resultados sin gastos financieros

Módulo de la proyección del estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Liquidación
Ventas	936,040	1,029,644	1,123,248	0
(-) Costo de ventas	-560,000	-616,000	-672,000	0
Utilidad bruta	376,040	413,644	451,248	0
(-)Gastos de operación	291,212	296,829	302,445	105,350
Depreciación (a 10 años)	10,050	10,050	10,050	70,350
Amortización Intangibles (a 10 años)	5,000	5,000	5,000	35,000
Alquiler de local	15,000	15,000	15,000	0
Planilla de sueldos	150,000	150,000	150,000	0
Gastos de publicidad	56,162	61,779	67,395	0
Gastos de seguros	30,000	30,000	30,000	0
Gastos generales	25,000	25,000	25,000	0
Utilidad operativa	84,828	116,815	148,803	-105,350
(+) Otros Ingresos				105,350
(-) Gastos financieros	0	0	0	
Utilidad antes de impuestos	84,828	116,815	148,803	0
(-) Impuesto a la renta	22,903	31,540	40,177	0
Utilidad neta	61,924	85,275	108,626	0

Fuente: <https://infosil.sil.edu.pe/Documentos/201181614237687.xls>

Ingreso proyectado por ventas

Módulo de ventas	Año 1	Año 2	Año 3
Unidades	1,400	1,540	1,680
Valor de venta	936,040	1,029,644	1,123,248
IGV 19 %	177,848	195,632	213,417
Precio de venta	1,113,888	1,225,276	1,336,665

Fuente: <https://infosil.sil.edu.pe/Documentos/201181614237687.xls>

APLIQUEMOS LO APRENDIDO

Ahora, es tu turno. En base al ejemplo anterior, desarrolla los siguientes casos.

1. Amino SAC

Para abrir una nueva sede en Huancayo, la empresa Amino SAC contempla la compra de un terreno (500 m² cada m² con un costo de 1000 soles) valorizado en 500 000 soles, así como también la adquisición de los siguientes muebles y equipos: 3 maquinarias industriales, valorizadas 50 000 soles cada una, 5 escritorios con sus respectivos asientos, con un valor de cada uno de 1200 soles; 15 sillas de espera, valorizadas en 150 soles cada una, y 5 computadoras de escritorio, con un valor de 5000 soles cada una. Se considera, además, un capital de trabajo mensual, con un costo variable mensual de 6000 soles y un costo fijo mensual de 8000 soles. Finalmente, se han incluido estudios de mercado valorizados en 10 000 soles, prototipado y validación valorizados en 5000 soles y la publicidad de lanzamiento valorizada en 4000 soles.

Con todos los datos mencionados, estructura el cuadro de inversión inicial siguiente:

	UM	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Activos fijos				
Subtotal AF				
Capital de trabajo				
Gastos y costos fijos				
Costos variables				
Subtotal CT				
Gastos preoperativos				
Subtotal de GPO				
Inversión inicial total				

Una vez que hayas completado la información en el cuadro anterior, halla la depreciación y la amortización mensual. Considera las tasas establecidas por la ley de impuesto a la renta – SUNAT, presentados en la siguiente tabla:

Tabla de amortización y depreciación mensual

Depreciación	Amortización
Edificios y construcciones entre 3 y 5 %	Se aplica como máximo para la amortización de los gastos preoperativos o activos intangibles.
Ganado de trabajo y reproducción; redes de pesca	
Vehículos de transporte terrestre (excepto ferrocarriles); hornos en general 20 %	
Maquinaria y equipo utilizados por las actividades minera, petrolera y de construcción, excepto muebles, enseres y equipos de oficina 20 %	
Equipos de procesamiento de datos 25 %	
Maquinaria y equipo adquirido a partir del 1.1.1991 10 %	
Otros bienes del activo fijo 10 %	
De gallinas 75 %	

Amortización y depreciación mensual

Artículo / Año									



Recuerda...

Para reforzar los conceptos sobre el tema de la inversión inicial y ganar horas en actividades de emprendimiento, te sugerimos visitar el siguiente enlace: shorturl.at/gplJ5

- Costo producción: 26 US\$/ton malta
- Costos fijos: 1300000 US\$/año
- Precio cebada: 100 US\$/ton malta

Ventas	20 000	35 000	45 000	50 000	50 000	50 000
Precio venta	240	240	240	240	240	240
Insumos	25000	43700	56 350	62 300	62 300	62 300
Precio insumos	100	100	100	100	100	100

Analiza la información proporcionada y completa las siguientes tablas:

a. Depreciación anual de activos

Activo	\$	Vida útil	Depreciación anual
Terreno	80 000		
OCC	870 000	40	
Silos	1 850 000	20	
Máquina y equipo	4 900 000	10	
Total			

b. Flujo de Caja económico

	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos							
Gastos capital							
Costos fijos	1 300 000						
C. variable prod.	520 000						
Costo insumos	2500000						
Depreciación							
Utilidad antes de impuestos							
Impuesto (10 %)							
Utilidad después de impuestos							



11

ESTRUCTURA DE COSTOS Y PUNTO DE EQUILIBRIO

Cuando se habla de costos en una empresa, podemos distinguir dos tipos: los costos fijos y los costos variables. Los costos fijos no dependen de las ventas. Por ejemplo, si se tiene una planta de producción, hay que pagar mensualmente luz, agua, alquiler de la planta. En cuanto a los costos variables, éstos varían en función al volumen de ventas que se alcanza. Por ejemplo, si un emprendedor se dedica a la fabricación de alfajores, necesitará menor cantidad de insumos si en lugar de elaborar 1500 alfajores sólo produce 500.

Para hacer la estructura de costos, muchos expertos recomiendan recurrir al Business Canvas (Montero, 2017), ya que este modelo permite identificar las actividades claves de la empresa, sus recursos claves y los canales de comercialización y distribución que se emplearán, con lo cual el emprendedor puede darse cuenta dónde se encuentran sus mayores costos.

Conociendo los costos totales, se puede calcular cuánto debe ganarse para no entrar en pérdidas económicas. Justamente, en esta fase se llega al punto de equilibrio. ¿Cómo calcular el punto de equilibrio de tu empresa? Pues, como ya lo has aprendido en tu curso de Iniciativa Empresarial,, puedes seguir los siguientes pasos (Mi propio jefe, 2019):

- Identificar todos los costos.
- Separarlos y administrarlos. Recordemos que los costos pueden ser fijos y variables.
- Es necesario determinar las unidades a vender. Ello se hará con la fórmula de punto de equilibrio.
- Establecer el precio de venta de cada producto o servicio. No olvidemos que se debe incluir el costo y la utilidad por cada unidad.
- Determinar el costo variable unitario, dividiendo los costos variables totales del periodo entre las unidades producidas.
- Analizar e interpretar los resultados.

¿Cómo se aplica la fórmula del punto de equilibrio?

Veamos el caso de Juliana, quien tiene una empresa orientada a comercializar zapatos ortopédicos y necesita encontrar el punto de equilibrio. El costo por cada par de zapatos es de 95 soles y el precio de venta es de 135, mientras que sus gastos fijos ascienden a 5400.

Aplicación de la fórmula

$$(P \times U) - (CVU \times U) - CF = 0$$
$$(135 \times U) - (95 \times U) - 5,400 = 0$$
$$(40 \times U) - 5,400 = 0$$

Despejando la fórmula

$$40 \times U = 5,400$$
$$U = 5400 / 40$$
$$U = 135 \text{ unidades}$$

Interpretación: Juliana necesita vender 135 zapatos ortopédicos para que sus costos sean iguales a sus ingresos.

Ahora, practiquemos con algunos ejemplos.

1. Mario está analizando la relación entre sus costos totales y los costos de producción. Se da cuenta que si el costo total de un cierto nivel de actividad de su empresa es 200, el costo de producción es 50, o sea el 25 %. Si este costo se incrementa en 50 %, qué ocurrirá con el costo total.

Respuesta:

El nuevo costo de producción será 75, es decir, habrá un incremento de 25 (50 % de 50). Es decir, si un costo que es el 25 % del total se incrementa en 50 %, provoca un incremento que corresponde a multiplicar el porcentaje de incremento en un costo, por el del porcentaje de este costo respecto del total: $0,5 \times 0,25$. (Gerencie.com, 2018).

2. Julia tiene una pequeña empresa orientada a la fabricación de prendas deportivas. Sus costos totales ascienden a 25 mil soles. Se sabe, además, que sus costos están distribuidos del modo siguiente:

Costos de producción 50 %
Costos de comercialización 30 %
Costos de apoyo-generales 10 %
Costos financieros 10 %

Respuesta:

¿A cuánto corresponde cada rubro de sus costos?

Costos de producción 50 % = 12 500

Costos de comercialización 30 % = 7500

Costos de apoyo-generales 10 % = 2500

Costos financieros 10 % = 2500

- 3** Una clínica estética está evaluando un nuevo tratamiento contra arrugas que reportará ingresos de \$ 500 por paciente. El costo fijo anual será de \$ 150.000 y los costos variables de \$ 150 por paciente. Determinar cuál es el punto de equilibrio para este nuevo servicio.

En el punto de equilibrio: Ingresos totales = costos totales

$$p*Q = CF + CV$$

$$p*Q = CF + c*Q$$

$$p*Q - c*Q = CF \rightarrow (p-c)Q = CF \rightarrow Q = CF / (p-c)$$

En base a la fórmula encontrada, se hallará el punto de equilibrio en pacientes:

$$Q = 150\,000 / (500 - 150) = 458,6$$

Es decir, se necesita 459 pacientes para llegar al punto de equilibrio.

APLIQUEMOS LO APRENDIDO

¡Llegó tu turno! En base a los ejemplos anteriores, desarrolla los siguientes casos:

1. Casos para celulares

Roberto es un emprendedor que iniciará un negocio dedicado a producir cases, elaborados a base de cáscaras de granos andinos, para celulares. Según sus investigaciones, su producción mensual debe ser de 10 000 cases al mes. Además, ha calculado que para producir diez mil cases al mes, necesitará los siguientes requerimientos:

500 kg de cáscara de maíz (S/10.00 el kg), 200 kg de cáscara de quinua (S/12.00 el kg), 100 kg de cáscara de cañihua (S/15.00 el kg.); 3 trabajadores (operarios) a tiempo completo con un sueldo de S/1200 al mes c/u, un administrador con un sueldo de S/ 1800, 20 l de aditivos de compresión (cada litro de aditivo cuesta S/20), empaques para el lote total con un costo de S/ 0.50 céntimos por unidad, agua con un costo mensual de S/ 400.00, energía eléctrica con un costo mensual de S/ 600.00, internet con un costo mensual de S/350.00, depreciación mensual de S/ 450.00 y una amortización mensual de S/200.00.

Asimismo, necesitará alquilar un local para la producción y punto de venta con un pago mensual de S/1 500.00

Costo y gasto fijo					Costo variable				
Ítems	UM	Q	PU	PT	Ítems	UM	Q	PU	PT

2. Artentusmanos.pe

Gina administra Artentusmanos.pe, un portal de ventas online de regalos artísticos (pinturas al óleo de bolsillo). Cada pintura la vende a S/ 80. Elaborar, promocionar, facturar (vía electrónica) y enviar por courier a los clientes estas obras artísticas cuesta por unidad unos S/ 45. Además, durante el mes sus costos fijos totales (por luz, Internet, agua, alquileres, sueldos) ascienden a S/ 8,500. El mes pasado vendió 1200 cuadros. ¿Cuál es su punto de equilibrio en unidades? ¿Lo que está vendiendo favorece la empresa de Gina?

Aplica tu fórmula:

¿Qué opinas?

3. Ahora, ayuda a Gina a determinar el precio de venta con un 40 % de ganancia. En este caso, ¿cuál sería el punto de equilibrio?



Recuerda...

Para reforzar los conceptos sobre el tema de estructura de costos y punto de equilibrio, así como para ganar horas en actividades de emprendimiento, te sugerimos visitar el siguiente enlace: shorturl.at/gplJ5



12

DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA Y PUNTO DE EQUILIBRIO

Continuemos aplicando nuestras fórmulas de punto de equilibrio. Ahora, enfoquémonos a calcular el precio de venta.

1. Wallallo SRL

La empresa Wallallo SRL se dedica a la fabricación de polos de fibra de cuy. Su producción mensual es de 5 mil unidades y cuenta con la siguiente estructura de costos, gastos fijos y costos variables:

Costos y gastos fijos

Ítems	UM	Cantidad	PU	PT
Alquiler del local	Mes	1	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00
Sueldo del administrador	Mes	1	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00
Sueldo del personal de ventas	Mes	2	S/ 1,000.00	S/ 2,000.00
Sueldo del personal de producción	Mes	4	S/ 1,400.00	S/ 5,600.00
Sueldo del personal de limpieza	Mes	1	S/ 900.00	S/ 900.00
Servicios básicos	Mes	1	S/ 500.00	S/ 500.00
Útiles de oficina y de limpieza	Mes	1	S/ 300.00	S/ 300.00
Internet	Mes	1	S/ 250.00	S/ 250.00
Publicidad	Mes	1	S/ 2000.00	S/ 2000.00
Depreciación	Mes	1	S/ 150.00	S/ 150.00
Amortización	Mes	1	S/ 35.00	S/ 35.00
Total				S/ 14, 4.5 0.0

Costos variables

Ítems	UM	Cantidad	PU	PT
Tela de fibra de cuy	M2	10,000	S/ 5.20	S/ 52,000.00
Bordados de Wallallo	Unidad	5000	S/ 0.30	S/ 1500.00
Botones	Ciento	5	S/ 30.00	S/ 150.00
Etiqueta	Unidad	5000	S/ 0.03	S/ 150.00
Empaque	Unidad	5000	S/ 0.05	S/ 250.00
Placa de resina para cuello	Unidad	5000	S/ 0.02	S/ 100.00
Hilo rojo	Ciento	500	S/ 8.00	S/ 4,000.00
Hilo verde	Ciento	500	S/ 8.00	S/ 4,000.00
Hilo amarillo	Ciento	500	S/ 8.00	S/ 4,000.00
Hilo negro	Ciento	500	S/ 8.00	S/ 4,000.00
Hilo blanco	Ciento	500	S/ 8.00	S/ 4,000.00
Total				S/ 74,150.00

- a. En base a los datos registrados en las tablas anteriores, asesora a la empresa Wallallo SRL para que pueda hallar el precio de venta con un 60 % de ganancia:

- b. Una vez que hayas obtenido el precio de venta, determina el precio de equilibrio:

Punto de equilibrio

Ítems	Datos
Precio de venta	
Costo variable unitario	
Margen de contribución	
Proporción de ventas	
Costo y gasto fijo total	
Punto de equilibrio en productos	
Punto de equilibrio en soles	



Recuerda...

Para reforzar los conceptos sobre el tema de precio de venta, punto de equilibrio y ganar horas en actividades de emprendimiento, te sugerimos visitar el siguiente enlace: shorturl.at/gplJ5



13

FLUJO DE CAJA

Recordemos que el flujo de caja se refiere al total de salidas y entradas netas de dinero que tiene una empresa o proyecto en un período determinado (Kiziryan, 2018). Su importancia radica en que aporta información para determinar si la empresa se encuentra en una situación de solvencia económica, es decir, si tiene suficiente dinero para sustentar sus actividades y concretar sus objetivos.

Una estructura común del flujo de caja es la siguiente:

Flujo de caja de Manitas SAC

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
INGRESOS				
Ventas al contado	34000	86200	88800	90800
Total Ingresos	34000	86200	88800	90800
EGRESOS				
Cuentas por pagar	23500	49000	50500	51000
Gastos administrativos	11200	11560	11800	12040
Gastos de ventas	6800	7040	7200	7360
Pago de impuestos	3080	2710	3260	2870
Total Egresos	44580	70310	72760	73270
Saldo Flujo de Caja	-10580	15890	16040	17530

Cuando la empresa proyecta cuáles van a ser sus ingresos y egresos para un periodo determinado elabora el denominado *Flujo de caja proyectado*.

Veamos un ejemplo.

Supongamos que Paola va a iniciar un negocio de venta de comida norteña (lo que más se vende). Cuenta con \$ 10.000.00 para ese negocio. Ha encontrado un local idóneo para su restaurante, por el que le piden \$ 1500 mensuales por alquiler, pero tiene que adelantar cuatro meses. Ha calculado que necesita 2 empleadas para atender a los clientes y una cocinera. A cada una de las empleadas les ofrecerá \$ 500 de sueldo mensual y a la cocinera, \$ 1000 al mes.

Para iniciar, necesita comprar 10 mesas, 40 sillas, 40 juegos de cubiertos (la capacidad del negocio sería de 40 personas), 30 manteles, 10 paquetes de servilletas. Todo este montaje le costará \$4000.00 en el primer mes.

Paola estima que venderá 50 raciones de comida por día en promedio el primer mes, a un precio estimado inicial de 20.00 c/u, para los otros meses estima un crecimiento en ventas de 15 % sobre la demanda anterior. También venderá 100 bebidas al mes, a \$ 10 cada una. En servicios gastará más o menos así: Luz \$ 300; agua \$ 500, teléfono \$300, gas \$200. Para elaborar la comida gastará, aproximadamente, por día lo siguiente: Carnes \$150, frutas \$ 80, arroz \$ 35, café \$50, verduras \$30, harinas \$ 50. En bebidas, mensualmente, calcula unos \$ 200.

Hagamos el flujo de caja proyectado para los primeros tres meses:

Cuentas		Mes 1	Mes 2	Mes 3
Saldo Inicial	Caja	10 000		
Ingresos	Venta de Comida	30 000	34500	39600
	Venta de Bebida	3 000	3450	3967.5
Total Ingresos		43 000	37950	43567.5
Compras	Compra Montaje	4000	4000	4000
Salarios		2000	2000	2000
Arrendamiento		6000	1500	1500
Compra Comida	Carnes	4500	4500	4500
	Fruta	2400	2400	2400
	Arroz	1050	1050	1050
	Café	1500	1500	1500
	Verduras Hortalizas	900	900	900
	Harina	1500	1500	1500
Servicios	Bebidas	200	200	200
	Luz	300	300	300
	Agua	500	500	500
	Telefono	300	300	300
	Gas	200	200	200
Total Egresos		25 150	20 650	20 650
Flujo de Caja Proyectado		17 850	17 300	22 917.5

APLIQUEMOS LO APRENDIDO

Aplica lo que has aprendido. En base al ejemplo anterior, desarrolla los siguientes casos:

1. Los microchips de Arnold

Nuestro amigo Arnold, que siempre está buscando buenas oportunidades de negocio, también cuenta con una empresa que produce microchips que, desde el primer año, ha generado ventas importantes.

Es así, que el primer año generó S/ 50 000.00 en ventas; el segundo año, S/ 150 000.00; el tercer año, S/ 160 000.00; el cuarto año, S/ 190 000.00 soles y el quinto año creció en ventas en un 40 % más con respecto al año anterior.

Además, ha realizado las siguientes inversiones: En activos fijos S/ 500 000.00; en capital de trabajo, S/ 60 000. 00 y, en gastos preoperativos, S/ 50 000.00.

En cuanto a los costos y gastos fijos, durante los dos primeros años se mantuvieron en S/ 20 000.00 (cada año) y los tres siguientes años obtuvieron S/ 35 000.00 (por año).

Y, con respecto a los costos variables, para el primer año ascendieron a S/ 35 000.00 y, durante los siguientes años, se elevaron de manera constante en un 15 %, por cada año.

En base a la información económica de Arnold, ayúdale a elaborar su flujo de caja.

Flujo de caja caso de Arnold

	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Ingresos						
Ventas						

Total de ingresos

EGRESOS

- Activos fijos
- Capital de trabajo
- Gastos preoperativos
- Costos variables
- Impuestos RER (1.5 %)

Total de costos

Flujo de caja



Recuerda...

Para reforzar los conceptos sobre el tema de flujo de caja y ganar horas en actividades de emprendimiento, te sugerimos visitar el siguiente enlace: shorturl.at/gplJ5

2. Prendas de piel sintética

Realiza una estimación del flujo de caja proyectado para una empresa que se dedica a vender (a través de Internet) prendas de vestir elaboradas a base de pieles sintéticas. Se cuenta con las siguientes previsiones:

- Estimación de ventas. El 40 % de las ventas son al contado. El 60 %, a 30 días:

- Enero: \$ 55.000.
 - Febrero: \$ 78.000
 - Marzo: \$ 90.000
 - Abril: \$ 94.000
- b. Estimación de la compra de producto por parte de la empresa:
- Enero: \$ 45.000
 - Febrero: \$ 52.000
 - Marzo: \$ 52.000
 - Abril: \$ 52.000
- c. Préstamo del banco por \$ 40.000, a pagar en cuotas de \$ 5000 mensuales.
- d. Gastos de administración y marketing en un 20 % de las estimaciones de ventas.
- e. Estimación del pago de impuestos:
- Enero: \$ 3.180
 - Febrero: \$ 2.740
 - Marzo: \$ 3.340
 - Abril: \$ 2.970

Calcular el flujo de caja para los cuatro meses.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Ingresos de efectivo				
Salidas de efectivo				
Flujo proyectado económico				
Total deuda bancaria				
Flujo neto financiero				



14

INDICADORES ECONÓMICOS (VAN, TIR, B/C Y PR)

La evaluación económica de un proyecto busca identificar las ventajas y desventajas asociadas a la inversión el mismo, antes de su implementación (Evaluación económica, p. 5).

Para medir su rentabilidad económica, es decir, el grado de eficiencia de la empresa en el uso de sus recursos económicos o activos para la obtención de beneficios con respecto a un proyecto determinado (http://e-educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2795/html/421_rentabilidad_economica.html), se recurre, entre otros indicadores, al Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y a la relación entre Beneficio y Costo (B/C).

El Valor Actual Neto de un proyecto (VAN) o Valor Presente Neto (VPN) se define como la suma de los beneficios netos futuros del proyecto actualizado a un año común a una tasa de descuento relevante (CEPEP, 2017, p. 2). Para calcular el VAN o VPN se emplea la siguiente fórmula (Morin, 2017, p. 2):

Donde:
$$VPN = -I_0 + \sum \frac{B_n - C_n}{(1+d)^n}$$

VPN = Valor Presente Neto

I = Inversión

B = Beneficios directos

C = Costos directos

d = Tasa de descuento o costo de oportunidad del dinero

n = Número de años del horizonte de evaluación

Sabemos que sólo si el VAN es mayor a cero en el proyecto, es un resultado positivo para la empresa. Veamos un ejemplo:

Recibimos una propuesta de inversión en la que nos piden desembolsar 20 000 dólares. A cambio, cobraríamos las siguientes cantidades en los siguientes tres años:

- \$ 5000 al final del primer año
- \$ 8000 al final del segundo y
- \$10 000 al final del tercero.
- D = 0.05

Aplicando la fórmula, tendremos:

$$\text{VAN} = -20\,000 + 5\,000 / (1 + 0.5) + 8\,000 / (1 + 0.5)^2 + 10\,000 / (1 + 0.5)^3$$

$$\text{VAN} = -20\,000 + 4\,761.90 + 7\,256.94 + 8\,638.68 = 656.22$$

En este caso, vemos que el proyecto es favorable para la empresa.

Por su parte, la **Tasa Interna de Retorno (TIR)** ocasiona que el valor actual neto del proyecto sea igual a cero (CEPEP, 2017, p. 3). Se trata de despejar la K en la fórmula siguiente:

$$0 = -20\,000 + 5\,000 / (1 + k) + 8\,000 / (1 + k)^2 + 10\,000 / (1 + k)^3$$

Puede hallarse de manera sencilla, mediante el empleo de una calculadora financiera o con una hoja de cálculo.

En el caso de la Hoja de cálculo, si se ha anotado en las celdas:

B2: el desembolso inicial (en negativo)

B3 a B5: Cada uno de los tres cobros, tal como se observa a continuación (Yirepa Finanzas Básicas, s/f):

	A	B
1		
2	-	20.000,00
3		5.000,00
4		8.000,00
5		10.000,00
6		3.000,00

Luego, se escribe en cualquier celda:

$$\text{TIR} = (\text{B2} : \text{B5})$$

Podremos verificar que nos devuelve el valor **6.5250 %**.

Por su parte, la **Relación Beneficio/Costo** consiste en calcular la relación entre el valor presente en los beneficios (VPB) y el valor presente

en los costos (VC). Para que sea rentable, el VPB debe ser mayor al VPC (Morín, E., 2017, p. 8).

Veamos un ejemplo:

Comparemos los siguientes proyectos:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1									
2	Tasa Descuento	8%							
3	Proyecto A								
4		0	1	2	3	4	Val. Presente		
5	Beneficios		70	70	110	120	300,35	=VNA(C2:C5:F5)+B5	
6	Costes	300	40	40	40	40	432,49	=VNA(C2:C6:F6)+B6	
7									
8		Relación Beneficio/Coste (A)						0,69	=H5/H6
9									
10	Proyecto B								
11		0	1	2	3	4	Val. Presente		
12	Beneficios		80	140	220	250	552,50	=VNA(C2:C12:F12)+B12	
13	Costes	300	60	60	60	60	498,73	=VNA(C2:C13:F13)+B13	
14									
15		Relación Beneficio/Coste (B)						1,11	=H12/H13

En este caso, si comparamos ambos proyectos, la relación B/C del proyecto B es más beneficiosa para la empresa, por lo cual debe ser seleccionada.

Finalmente, **el Periodo de Recuperación (PR)** identifica el momento en que el inversionista estará en condiciones de recuperar la inversión realizada al inicio del proyecto (Morín, E. 2017, p. 9).

Para calcular el PRI, se usa la siguiente fórmula (Conexionesan, 2017):

$$PRI = a + \frac{(b - c)}{d}$$

Donde:

a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión

b = Inversión Inicial

c = Flujo de efectivo acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

Por ejemplo, se quiere analizar la rentabilidad de un proyecto y nos proporcionan los siguientes datos (Conexionesan, 2017):

Año	Flujo de efectivo a valor presente	Flujo de efectivo acumulativos
0 (I ₀)	200 000 (b)	
1	97,500	97,500 (c)
2	101 250 (d)	198,750
3	125 000	323 750

Donde:

a = año 1

b = 200 000.

c = 97 500.

d = 101 250.

Si reemplazamos los valores en la fórmula, tenemos:

$$PRI = 1 + ((200,000 - 97,500) / 101, 250)$$

$$PRI = 2.0123 \text{ años}$$

Para determinar el número de meses, se resta el número entero y luego se multiplica por 12:

$$0.12345679 \times 12 = 1.48 \text{ meses } 0 \text{ 1 mes y } 0.48 * 30 = 14 \text{ días.}$$

Entonces, para recuperar esta inversión se necesitará 2 años 1 mes 14 días.

APLIQUEMOS LO APRENDIDO

Ahora, te toca practicar. Desarrolla el siguiente caso:

En base a la información registrada en los siguientes flujos de caja de dos proyectos, calcula sus respectivos indicadores económicos (VAN, TIR, B/C y PR) y determina en qué proyecto invertirían. Para ambos casos, considera 32 % de COK:

PROYECTO 1

	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Ingresos						
Ventas	-	S/ 40.000,00	S/ 80.000,00	S/ 120.000,00	S/ 150.000,00	S/ 180.000,00
Total de ingresos	-	S/ 40.000,00	S/ 80.000,00	S/ 120.000,00	S/ 150.000,00	S/ 180.000,00
EGRESOS						
Activos fijos	S/ 250.000,00					
Capital de trabajo	S/ 60.000,00					
Gastos preoperativos	S/ 50.000,00					
Costos y gastos fijos		S/ 20.000,00	S/ 20.000,00	S/ 35.000,00	S/ 35.000,00	S/ 35.000,00
Costos variables		S/ 35.000,00	S/ 40.250,00	S/ 46.287,50	S/ 53.230,63	S/ 61.215,22
Impuestos RER (1,5 %)		S/ 600,00	S/ 1200,00	S/ 1800,00	S/ 2250,00	S/ 2700,00
Total de costos	S/ 360.000,00	S/ 55.600,00	S/ 61.450,00	S/ 83.087,50	S/ 90.480,63	S/ 98.915,22
Flujo de caja	- S/ 360.000,00	-S/ 15.600,00	S/ 18.550,00	S/ 36.912,50	S/ 59.519,38	S/ 81.084,78

PROYECTO 2

	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
INGRESOS						
Ventas	-	S/ 40.000,00	S/ 50.000,00	S/ 80.000,00	S/ 120.000,00	S/ 121.000,00
Total de ingresos	-	S/ 40.000,00	S/ 50.000,00	S/ 80.000,00	S/ 120.000,00	S/ 121.000,00
EGRESOS						
Activos fijos	S/ 30.000,00					
Capital de trabajo	S/ 10.000,00					
Gastos preoperativos	S/ 20.000,00					
Costos y gastos fijos		S/ 5000,00	S/ 5000,00	S/ 5000,00	S/ 5000,00	S/ 5000,00
Costos variables		S/ 4000,00	S/ 5000,00	S/ 6000,00	S/ 7000,00	S/ 9000,00
Impuestos RER (1,5 %)		S/ 600,00	S/ 750,00	S/ 1200,00	S/ 1800,00	S/ 1815,00
Total de costos	S/ 60.000,00	S/ 9600,00	S/ 10.750,00	S/ 12.200,00	S/ 13.800,00	S/ 15.815,00
Flujo de caja	- S/ 60.000,00	-S/ 30.400,00	S/ 39.250,00	S/ 67.800,00	S/ 106.200,00	S/ 105.185,00

Una vez que hayas analizado la información, completa la siguiente tabla.

Indicadores económicos: Proyecto 1 y Proyecto 2

Indicadores económicos	Proyecto 1	Proyecto 2	¿En qué proyecto invertirías?, ¿Por qué?
Valor actual neto (VAN)			
Tasa interna de retorno (TIR)			
Van de los beneficios			
Van de los costos			
Relación beneficio/costo			
Período de recupero			



Recuerda...

Para reforzar los conceptos sobre el tema de indicadores económicos y ganar horas en actividades de emprendimiento, te sugerimos visitar el siguiente enlace: shorturl.at/gpll5

BIBLIOGRAFÍA

- Baca, G (2011). *Evaluación de Proyectos*. 6.ª ed. México: Mac Graw Hill.
- Blank, L. & Tarquin, A (2006). *Ingeniería económica*. 6.ª ed., México, Editorial McGrawHill. [Consulta en línea el 9 de octubre de 2019]. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/calculo-de-la-relacion-beneficio-coste/>
- Compras Doble Clic (2017). *Landig Page* (Online). [Consulta en línea el 2 de setiembre de 2019]. Disponible en: <http://comprasdobleclic.com>
- Conexionesan (2017). El PRI: *Uno de los indicadores que más llama la atención de los inversionistas*. [Consulta en línea el 2 de octubre de 2019]. Recuperado de shorturl.at/bxVW4
- Escobar Pino, Keith (2018). *Cannés: Arnés para mascotas*. [Proyecto para la XX Feria Virtual de Planes de Negocio de Iniciativa Empresarial]. Centro de Emprendimiento Continental. [Consulta en línea el 9 de octubre de 2019]. Recuperado de shorturl.at/myM03
- Gerencie.com (2010). *Amortización de activos intangibles*. [Consulta en línea el 9 de octubre de 2019]. Recuperado de <https://www.gerencie.com/amortizacion-de-activos-intangibles.html>
- Gerencie.com (2018). *Estructura de costes de un negocio*. [Consulta en línea el 2 de setiembre de 2019]. Recuperado de <https://www.gerencie.com/la-estructura-de-costos-de-un-negocio.html>
- Gestiopolis (2011). Matriz creativa o morfológica de Fritz Zwicky (Online). [Consulta en línea el 2 de setiembre de 2019]. Recuperado de shorturl.at/oUY56
- Gómez, M (2003). *Proyecto de Inversión para la Instalación de un Gimnasio en el Municipio de Tultitlán, Estado de México*. México. UNAM, Facultad de Economía. [Consulta en línea el 1 de octubre de 2019]. Recuperado de shorturl.at/gmOR2
- Granda, C. (2008). Ejercicios de Segmentación. [Consulta en línea el 2 de octubre de 2019]. Recuperado de <https://negrocarlos.wordpress.com/2008/05/20/ejercicio-de-segmentacion/>
- Huamán, J., Gamarra, K.; Ruiz, C. & De La Cruz, Sh. (2018). *Infuboo...* [Proyecto para la XIX Feria Virtual de Planes de Negocio, NRC 3522]. Centro de Emprendimiento Continental. [Consulta en línea el 9 de octubre de 2019]. Recuperado de shorturl.at/amCS5

- Innovaforum (2017). Técnica de creatividad (Online). [Consulta en línea el 2 de setiembre de 2019]. Recuperado de http://www.innovaforum.com/tecnica/scamp_e.htm
- Kiziryán, M. (2018). *Flujo de Caja*. Econipedia. [Consulta en línea el 20 de noviembre de 2019]. Recuperado de shorturl.at/HLPX2
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing*. 6.º ed. México: Prentice Hall.
- Manzanera, A. (2010). *Finanzas para emprendedores*. 3.º ed.. Barcelona, España: Deusto.
- Mañez, R. (2018). Segmentación de mercado: Qué es y cómo segmentar el mercado paso a paso. [Consulta en línea el 5 de octubre de 2019]. Recuperado de https://rubenmanez.com/segmentacion-de-mercado/#-Que_es_la_segmentacion_de_mercado.
- Mind Tools (2017). SCAMPER Improving Products and Services (Online). [Consulta en línea el 2 de setiembre de 2019]. Recuperado de <http://bit.do/fp7Ah>
- Mi propio jefe (2019). 7 pasos para calcular en punto de equilibrio de una empresa.
- Mohammed, S. (2017). How to generate ideas using 'SCAMPER' Creativity tool? [Consulta en línea el 19 de noviembre de 2019]. Recuperado de <http://bit.do/fp7z7>
- Montero, M. (2017). *Estructura de costes*. [Consulta en línea el 19 de octubre de 2019]. Recuperado de <http://bit.do/fp7Ae>
- Morín, E. (2017) *Indicadores de rentabilidad*. CEPEP, Boletín V. [Consulta en línea el 9 de octubre de 2019]. Recuperado de https://www.cepep.gob.mx/work/models/CEPEP/metodologias/boletines/indicadores_rentabilidad.pdf
- Mprende (2016). Técnica para generar ideas: análisis morfológico (Online). [Consulta en línea el 2 de setiembre de 2019]. Recuperado de <https://mprende.es/2014/06/18/tecnica-para-generar-ideas-analisis-morfologico/>
- Plandenegociosperu.com (2016). Ejemplo de mercado potencial, disponible, efectivo y meta. [Consulta en línea el 19 de noviembre de 2019]. Recuperado de shorturl.at/vxZ23
- Proyéctate Ahora (2017). SCAMPER (Online). [Consulta en línea el 2 de setiembre de 2019]. Recuperado de <http://www.proyectateahora.com/tecnicas-creativas/scamper/>
- Sabalza, M. (2006). *Evaluación económica de proyectos de cooperación*. Bilbao, Hegoa. [Consulta en línea el 20 de noviembre de 2019]. Recuperado de shorturl.at/cmMTW
- Stanton, W., Etzel, M. & Walker, B. (2004). *Fundamentos de marketing*. 13.ª ed. México: Mc Graw Hill.

- Suárez, S. (2013). *Herramientas creatividad: Método SCAMPER*. [Consulta en línea el 19 de octubre de 2019]. Recuperado de <https://mprendes/2013/02/21/herramientas-creatividad-metodo-scamper/>
- Thompson, I. (2019). *El mercado meta*. *Promonegocios.net*. [Consulta en línea el 19 de octubre de 2019]. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/mercado/meta-mercado.html#pdf>
- Yirepa Finanzas Básicas (s/f). *Ejemplo del cálculo del VAN y TIR con Hoja de cálculo*. [Consulta en línea el 19 de octubre de 2019]. Recuperado de <http://yirepa.es/ejemplo-van-desarrollo-formula.html>

Iniciativa Empresarial Cuaderno de Ejercicios es el primero de una serie de guías que ofrecen una serie de casos, con el fin de reforzar los contenidos académicos desarrollados en el aula, según sea la necesidad e intensidad que requieran las sesiones de clases.

Los contenidos que se abordan son los siguientes: Emprendimiento, creatividad, innovación; estructura del título de iniciativa empresarial, scamper, características comparativas de la competencia, segmentación, determinación de los mercados; proyección de la demanda e ingresos, inversión inicial; estructura de costos, precio de venta y punto de equilibrio, flujo de caja e Indicadores económicos (VAN, TIR, B/C y PR).

Con este material, el Centro de Emprendimiento busca fomentar la discusión en el aula; así como contribuir a facilitar el aprendizaje de los estudiantes, mediante resolución de casos basados en situaciones reales.

ISBN: 978-612-4443-16-9



9786124443169