

PROCOMPITE
APOYO A LA COMPETITIVIDAD PRODUCTIVA

**PROCOMPITE: INICIATIVA DE APOYO A LA COMPETITIVIDAD PRODUCTIVA
EN EL MARCO DE LA LEY 29337 - LEY DE PROCOMPITE**

**TERMINOS DE REFERENCIA PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES
DE NEGOCIO DE PROPUESTAS PRODUCTIVAS, QUE PARTICIPAN
EN CONCURSOS PROCOMPITE**

Bambamarca, 30 de abril de 2015

ÍNDICE

I. NOMBRE DE LA PROPUESTA PRODUCTIVA	4
II. CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIOS	4
2.1. IDEA DE NEGOCIO	4
2.1.1. Análisis de las ideas planteadas	4
2.1.2. Definición del Negocio	4
2.1.3. Definición del Nombre	5
2.1.4. Ubicación	5
2.2. ORGANIZACIÓN	5
2.2.1. Constitución legal y participantes del AEO	6
2.2.2. Composición de la junta directiva de la AEO	6
2.2.3. Organigrama de la AEO	6
2.2.4. Estructura de distribución de utilidades	7
2.2.5. Medidas para evitar una mala administración de los AEO	7
2.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	7
2.3.1. Análisis del macro ambiente	7
2.3.2. Análisis del micro ambiente	8
2.4. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO	8
2.4.1. Visión del negocio	8
2.4.2. Misión del negocio	8
2.4.3. Objetivos del negocio	8
2.4.4. Análisis FODA	8
2.4.5. Alianzas estratégicas y oportunidades de negocio	9
2.5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	9
2.5.1. Análisis de demanda	10
2.5.2. Análisis de la competencia	11
2.5.3. Análisis de los proveedores	12
2.5.4. Análisis de productos sustitutos	13
2.5.5. Análisis de precios	13
2.5.6. Estructura de mercado actual y potencial	13
2.5.7. Determinación de la brecha demanda- oferta	13
2.6. PLAN DE MERCADOTECNIA	14
2.6.1. Objetivos de mercadotecnia	14
2.6.2. Producto	14
2.6.3. Precios	14
2.6.4. Promoción y publicidad	15
2.6.5. Plaza	15
2.6.6. Posicionamiento	15
2.6.7. Estrategia de Distribución	15
2.7. PLAN DE VENTAS	15
2.8. PLAN DE OPERACIONES	16
2.8.1. Requerimiento operacional de los AEO	16
2.8.2. Aspectos Técnicos previos al Inicio de la Producción	16
2.8.3. Definición del Proceso Productivo	17
2.8.4. Dimensionamiento de Maquinaria y Herramientas	18
2.8.5. Dimensionamiento de Materia Prima e Insumos	18
2.8.6. Requerimiento de Mano de Obra	19
2.9. OTROS ASPECTOS	19
2.10. PLAN ECONOMICO FINANCIERO	20
2.10.1. Aspectos y justificación del cofinanciamiento	20

2.10.2. Mejoramiento del producto o servicio	20
2.10.3. Asistencia técnica y/o capacitación requerida	20
2.10.4. Plan de Inversiones	20
2.10.5. Fuentes de Financiamiento de la Inversión	22
2.10.6. Costos de Operación y Mantenimiento	22
2.10.7. Determinación del precio de venta	22
2.10.8. Determinación de los Ingresos.....	22
2.10.9. Análisis del Punto de Equilibrio	23
2.10.10. Evaluación de la Rentabilidad con plan de negocio y sin plan de negocio	23
2.10.11. Análisis de Sensibilidad.....	24
2.11. INDICADORES DE IMPACTOS DE LA PROPUESTA PRODUCTIVA	24
2.11.1. Indicadores de Línea de Base	24
2.11.2. Indicadores de Impacto	24
2.12. CONCLUSIONES	25
2.13. ANEXOS	25

TERMINOS DE REFERENCIA (TDR)

“ELABORACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO DE PROPUESTAS PRODUCTIVAS, QUE PARTICIPAN EN CONCURSOS PROCOMPITE”

I. NOMBRE DE LA PROPUESTA PRODUCTIVA

MEJORAMIENTO, INCREMENTO, ETC + EL BIEN O SERVICIO QUE SE VA INTERVENIR en la organizaciónEN EL CASERIO DE ,..... DISTRITO + PROVINCIA + REGION.

II. CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIOS

2.1. IDEA DE NEGOCIO

Es necesario generar o identificar ideas que puedan ser plataforma de una oportunidad de negocio.

2.1.1. Análisis de las ideas planteadas

Definir y evaluar preliminarmente la idea planteada, en base a macro filtros y micro filtros:

▪ Macro filtros (Preguntas orientadoras):

- ¿Existe necesidades que satisfacer en la cadena productiva?
- ¿Existe un mercado para este producto?
- ¿Existe una demanda insatisfecha para este producto?
- ¿Es posible producir el producto en el distrito, provincia o región?
- ¿Tiene esta oportunidad el potencial para satisfacer mis expectativas de ingresos y egresos?
- ¿Dispone de ventajas frente a la competencia?

▪ Micro filtros (Preguntas orientadoras):

- ¿Conoce la tecnología o el proceso productivo involucrado?
- ¿Existe tecnología localmente disponible?
- ¿Posee habilidades técnicas y experiencia para esta actividad?
- ¿Cuenta con conocimiento suficiente del mercado (clientes y proveedores), para gerenciar esta actividad específica?
- ¿Existe disponibilidad y acceso a materias primas, insumos, maquinarias y herramientas?
- ¿Existe disponibilidad de mano de obra adecuada para la producción?
- ¿Dispone de activos para cofinanciar (mano de obra, tierras, efectivo, etc.) la oportunidad de negocio?
- ¿Pertenece o podrías conformar una asociación para producir el bien o servicio?

En base a las preguntas orientadoras, se obtendrán respuestas que darán una idea preliminar sobre la viabilidad de la idea de negocio; de esta forma, se prioriza aquella idea, que reúna mayores fortalezas y oportunidades para lograr el éxito empresarial.

2.1.2. Definición del Negocio

Tener en cuenta lo siguiente:

- Tener claramente definido el Producto y qué clase de necesidades satisficieran.
- Es imprescindible definir el negocio en función de las necesidades de los posibles clientes, del segmento de mercado.
- Tomar en cuenta el alcance sobre la cadena de comercialización.
- Tomar en cuenta los atributos necesarios de acuerdo a las necesidades y expectativas de los consumidores.

a) Ubicación de la propuesta en la cadena productiva

Describir el negocio de acuerdo al eslabón o eslabones, que abarca la propuesta productiva en la cadena productiva correspondiente.

Ubicación de la Cadena Productiva	Marcar
Producción	
Transformación	
Comercialización	

b) Referencias de la propuesta productiva

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

c) Experiencia

Mencionar el periodo de funcionamiento del negocio (vinculado a la propuesta productiva), la contribución de la propuesta a la actividad económica de la AEO y participación en anteriores PROCOMPITE.

2.1.3. Definición del Nombre

El nombre de la propuesta productiva debe ser claro y preciso, de tal manera que pueda indicar el tipo de intervención, el producto sobre el que se intervendrá y la localización específica.

2.1.4. Ubicación

Señalar la ubicación de las zonas donde se implementará la propuesta productiva:

Región	
Provincia	
Distrito	
Centro Poblado	
Caserio	
AEO	

Adjuntando un plano de ubicación.

2.2. ORGANIZACIÓN

En esta sección se requiere información sobre el AEO, su estructura organizativa y distribución de utilidades.

2.2.1. Constitución legal y participantes del AEO.

Se cuenta con personería jurídica o se realizara la inscripción mediante la ejecución de la propuesta.

Descripción	Si	No
Personería jurídica		

Si la organización está integrada por varias personas naturales o jurídicas, además de la cantidad de varones y mujeres que integran.

Descripción	Número
Personas Jurídicas	
Personas Naturales	
Varones que integran	
Jóvenes que integran	
Mujeres que integran	

Se detalla los participantes del AEO con sus respectivos documentos de identidad.

Apellidos y nombres	Documento de identidad
1.	
2.	
3.	
...	

2.2.2. Composición de la junta directiva de la AEO

Cargo	Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres	DNI
Presidente				
Secretario				
Tesorero				
Vocal				
Fiscal				

Persona con quien debe ejecutarse la comunicación	
Nombres y apellidos	
Dirección exacta	
Teléfono/Celular	
Correo electrónico	

2.2.3. Organigrama de la AEO

Se detalla el organigrama actual de la organización y el organigrama propuesto para el mejor funcionamiento de la AEO. Además de la estructura de trabajo (socios, miembros y personas externas).

2.2.4. Estructura de distribución de utilidades

Se determinara la forma y el tiempo que se distribuirá las utilidades a cada uno de los participantes además del porcentaje destinado para la capitalización en diversos rubros (capital de trabajo, tecnología, etc)

2.2.5. Medidas para evitar una mala administración de los AEO

Las medidas necesarias para que cada integrante cumpla con sus responsabilidades además se deben elaborar algún instrumento para la buena administración como es el caso de un reglamento interno.

2.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Este análisis permite identificar oportunidades que podrían aprovechar las unidades económicas; asimismo, identifica las amenazas que dificultarían su ingreso al mercado o que dificultan su desarrollo.

2.3.1. Análisis del macro ambiente

A continuación se presentan algunos factores para este análisis:

a. Factores Económicos.

- El comportamiento y la tendencia del tipo de cambio, la inflación, las tasas de interés y el crecimiento de la producción nacional por sectores.
- El ingreso promedio familiar y la capacidad de ahorro de la población.
- Niveles de empleo, desempleo e índices de empleabilidad.

Adicionalmente para exportaciones:

- Conflictos religiosos, guerras y terrorismo o desastres naturales.
- Precio de los commodities, precio del petróleo y otros insumos.
- Caída en las bolsas de valores importantes y restricciones crediticias.
- Poder adquisitivo de los consumidores a nivel internacional.
- Recesión e inflación en economías desarrolladas.
- Escasez por cambios en la estructura energética en el mundo.

b. Factores socioeconómicos.

- Tamaño poblacional y distribución socioeconómica.
- Estructura poblacional por edad y su distribución geográfica.
- Calidad de mano de obra y capacidad técnica de los trabajadores.
- Nivel de educación y cultura de la población.
- Disposición de compra del público objetivo y los hábitos de consumo.
- Los cambios en la estructura social y demográfica.

c. Factores políticos y legales

- Impuestos directos e indirectos.
- Leyes antimonopolio.
- Preferencias arancelarias.
- Políticas de promoción a la inversión en ciertas zonas del país.
- Burocracia y los niveles de corrupción.
- Poder e interacción del gobierno nacional, regionales y local en la zona.
- Leyes, normas, reglamentos y el clima político presente y futuro.

d. Factores tecnológicos

- Nivel de inversión en investigación y desarrollo en la industria.

- Desarrollo y disponibilidad de tecnología en la zona.
 - Costo de adopción de nuevas tecnologías.
 - Avances en procesos y tecnología que afectar a las empresas.
- e. Factores ambientales
- Escasez de agua.
 - Cambio en la orientación de cultivos.
 - Contaminación de las aguas y el espacio.
 - Transformación de grandes áreas forestales en áreas agrícolas.
 - Transformación de áreas agrícolas en zonas urbanas.
 - Transformación de áreas industriales en zonas urbanas y comerciales.

Estos factores deben analizarse en la medida que tenga un impacto (positivo o negativo), sobre el desempeño de la propuesta productiva, señalando las fuentes de información consultadas.

2.3.2. Análisis del micro ambiente

- a. Estructura Competitiva Del Mercado.
- El poder de Negociación de los compradores o clientes
 - Poder de Negociación de los proveedores o vendedores.
 - Amenaza de competidores potenciales.
 - Amenazas de productos sustitutos
 - Rivalidad entre competidores

El resultado de dicho análisis, conjuntamente con los resultados del estudio de mercado, determina "oportunidades" y "amenazas" que el negocio debe aprovechar y superar, respectivamente, mediante la estrategia.

2.4. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO

2.4.1. Visión del negocio

Es la imagen futura que una organización desarrolla tomando en cuenta la realidad en la cual trabaja. Debe de ser planteada en forma positiva pero real.

2.4.2. Misión del negocio

Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los objetivos propuestos.

2.4.3. Objetivos del negocio

Es necesario fijar objetivos de corto, mediano y largo plazo. En ese sentido, para definir los objetivos, se debe considerar lo siguiente: ser claros y simples, medibles (cuantificables), realistas y limitados en el tiempo.

2.4.4. Análisis FODA

El análisis FODA es una metodología que permite conocer y analizar la situación de una organización, empresa o propuesta productiva, con el propósito de planificar estrategias.

El análisis considera cuatro pasos:

- Análisis externo.
- Análisis interno.
- Confección de la matriz FODA.
- Determinación de las estrategias.

Habiendo realizado el diagnóstico situacional, se elabora la matriz FODA, registrando la lista de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en el cuadrante correspondiente.

	Positivo	Negativo
Origen Interno	Fortalezas	Debilidades
Origen Externo	Oportunidades	Amenazas

En base a la información anterior, se elabora la siguiente matriz, sobre el cual se analiza la interacción entre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a fin de identificar embriones de estrategia.

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Fortalezas (F)	FO Estrategias que aprovecha las fortalezas para maximizar las oportunidades	FA Estrategias que utilizan las fortalezas para minimizar las amenazas.
Debilidades (D)	DO Estrategias que minimiza las debilidades sacado partido de las oportunidades.	DA Estrategias que minimiza las debilidades y evita las amenazas.

De esta forma, se generan estrategias por cada cuadrante, identificándose las siguientes tipologías:

- Las estrategias ofensivas (FO), que son las de mayor impacto.
- Las estrategias defensivas (FA)
- Las estrategias adaptativas (DO)
- Las estrategias de supervivencia (DA).

2.4.5. Alianzas estratégicas y oportunidades de negocio

Se debe señalar el número de alianzas estratégicas que posee la propuesta productiva, especificando las entidades o empresas involucradas y las características de su implementación.

2.5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

- En primer lugar, se define de forma general el producto, determina de forma preliminar el segmento de mercado e identifica la industria que corresponda al producto y segmento determinado. Esta segmentación, será ajustada durante el desarrollo de la investigación de mercados.

- En segundo lugar, se determina las necesidades y fuentes de información (primaria y secundaria); asimismo, se diseñan instrumentos para recolectar información sobre las características de la demanda, competencia, proveedores y el entorno.
- En tercer lugar, se procesa y analiza la información obtenida, en base a la cual se confirma o replantea el segmento de mercado, se definen las características cualitativas y cuantitativas de la demanda, oferta, precios, comercialización, de los proveedores y el entorno. Seguidamente, se determina la brecha demanda - oferta, en el marco de la estructura de mercado imperante en la industria; con el propósito de evaluar la viabilidad de mercado, teniendo en cuenta los riesgos existentes.

2.5.1. Análisis de demanda

- **Demanda:**

El objetivo del análisis de la demanda es determinar y medir cuáles son las características y factores que explican la demanda de un producto; así como determinar la posibilidad de participación de la propuesta productiva, en la satisfacción de dicha demanda.

- En términos cualitativos, se identifican las principales características y factores de la demanda.
- En términos cuantitativos, se estima la magnitud de la demanda (histórica, actual y proyectada) y de algunas características.

- **Características y factores de la demanda**

- Perfil del potencial cliente (edad, género, actividad que realiza, nivel socioeconómico, nivel de ingresos, ubicación del cliente objetivo, estilo de vida, hábitos, tamaño y potencial del mercado objetivo).
- Comportamiento de potenciales clientes (racionalidad, contexto y mecanismos de compra).
- Nivel de aceptación del producto (características del producto requerido por la demanda insatisfecha, nivel de satisfacción de las necesidades, disposición de compra, disposición a pagar, frecuencia de compra, demanda estimada para los próximos años y sistema de distribución).

- **Estimación de la demanda.**

Definido el producto y la población de referencia (segmentación de mercado), se determina la unidad de medida y se define el modelo de estimación de la demanda; a partir del cual se proyecta durante un horizonte de 5 años.

- Información Histórica:
 - Información sobre la evolución de la demanda, la cual podría utilizarse para proyectar la demanda efectiva.
 - Información sobre la cantidad de población de referencia o clientes (cantidad y tasa de crecimiento).
- Demanda actual:
 - Si no se dispone de información histórica relevante, es recomendable considerar en la encuesta, entre otros, preguntas que permitan determinar el consumo promedio anual (percapita), con el propósito de estimar la demanda actual.
 - La información de la población de referencia y el consumo promedio anual (percapita), permite determinar la demanda potencial.
- Demanda Proyectada:

El análisis técnico - estadístico, para la proyección de la demanda dependerá del modelo de estimación de la demanda y la información disponible.

Ejemplo de un modelo simple:

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

En donde:

D_t : Demanda en el periodo "t"

D_0 : Demanda inicial

r : Tasa de crecimiento de la población de referencia.

2.5.2. Análisis de la competencia

▪ Características de los competidores

Considerando lo siguiente: Identificación, ubicación, productos sustitutos, características de sus productos, cantidad vendida, precios, participación en la industria, posicionamiento en la mente de los consumidores, estrategias de marketing, vínculos con sus proveedores, capacidad de producción, canales de venta, redes de distribución, salud financiera, asociatividad, garantías ofrecidas.

▪ Oferta:

El objetivo del análisis de la oferta es determinar y medir las características y factores que afectan la oferta de un producto; así como determinar la posibilidad que la propuesta productiva, pueda captar mercado, conociendo la estrategia que sigue la competencia.

- En términos cualitativos, se identifican las principales características de la competencia y factores de la oferta.
- En términos cuantitativos se estima la magnitud de la oferta (histórica, actual y proyectada).

▪ Tamaño de la Oferta.

Definido el producto y la industria, se determina la unidad de medida, se identifican los ofertantes y se define el modelo de

estimación de la oferta; a partir del cual se proyecta en un horizonte de 5 años.

o **Información Histórica:**

- Información sobre la evolución de la producción de las unidades económicas que conforman la oferta dirigida al segmento de mercado y la tasa de crecimiento de la industria. Esta información podría utilizarse para estimar la oferta.
- Información sobre rendimientos, recursos y capacidad instalada de los ofertantes en la situación actual; ésta información podría utilizarse para estimar la oferta.

o **Oferta actual:**

- Se recomienda utilizar la información sobre niveles de producción de las unidades económicas que conforman la oferta actual, dirigida al segmento de mercado priorizado.

o **Oferta Proyectada:**

El análisis técnico - estadístico para la proyección de la oferta dependerá de la información disponible, pudiendo utilizar la tasa de crecimiento industrial, de la actividad, sectoru otra, considerando supuestos debidamente argumentados. La oferta estimada, debe tener la misma unidad de medida y estar vinculada al mismo segmento de mercado, que lo considerado para la demanda, con el propósito de que sean comparables.

▪ **Análisis de los precios.**

- o Señalar el mecanismo predominante para la determinación de precios (costo de producción, poder adquisitivo, competencia, cadena de comercialización, control de precios o subsidios en el producto final o insumos).
- o Considerar una serie histórica de precios del producto, a nivel local, distrital, provincial, regional y nacional; y su relación con los rendimientos de producción correspondientes.

▪ **Análisis de la comercialización**

- o Describir los canales de comercialización (flujograma) que se utilizan para que un producto llegue al cliente, usuario o consumidor final.
Analizar los niveles de márgenes de intermediación y el costo de las exigencias técnicas necesarias en la distribución del producto; asimismo, la cadena de intermediación, con relación al valor agregado al producto y su contribución al aumento del precio al consumidor final.

2.5.3. Análisis de los proveedores

Considerando lo siguiente:

- Características del mercado de proveedores (cantidad, envergadura y poder).
- Presencia de sustitutos en el mercado de proveedores.
- Interés en proveer a nuevas unidades económicas.
- Dependencia de insumo crítico, ofrecido por un proveedor.

- El costo de cambiar de proveedor.

2.5.4. Análisis de productos sustitutos

Considera lo siguiente:

- Características de los productos sustitutos.
- Capacidad para ingresar al mercado objetivo y potencial determinado por la AEO.
- Ventajas y desventajas de los productos sustitutos frente a los productos de la AEO.
- Nivel de aceptabilidad en el mercado.

2.5.5. Análisis de precios

Considera lo siguiente:

- Se determinara la estructura de los precios de productos similares o productos sustitutos existentes en el mercado.
- Análisis del nivel de aceptabilidad del precio del producto ofertado por la AEO.
- Análisis de elasticidad de precios.

2.5.6. Estructura de mercado actual y potencial

▪ Análisis previo

- Barreras de ingreso a la industria (altas económicas de escala, difícil diferenciación de productos, altos requerimientos de capital, difícil acceso a los canales de distribución, regulaciones gubernamentales y/o otros).
- Poder de negociación de clientes o compradores (protagonismo de compradores y proveedores en la industria, en cantidad, envergadura y poder).
- Nivel de rivalidad de competidores.
- Barreras de salida de la industria (obligaciones de deuda por financiamiento, obligaciones con trabajadores, contratos firmados con los clientes, aspectos legales y/o administrativos).

▪ Estructura de Mercado

La estructura de mercado puede presentarse bajo las siguientes formas: competencia perfecta, competencia monopolística, oligopolios, oligopsonio, monopsonio y monopolio.

Se debe señalar de forma explícita la estructura de mercado donde interactúan ofertantes y demandantes del producto.

2.5.7. Determinación de la brecha demanda- oferta

En base al análisis de la demanda y la oferta, se determinará la brecha demanda-oferta, que permite identificar la existencia o no de demanda insatisfecha:

- Brecha cualitativa: Demanda vs Oferta.
 - Demanda: Características y condiciones que exigen el mercado (consumidores).
 - Oferta: Características y condiciones que ofrecen actualmente las empresas en la industria, vinculado al segmento de mercado.
- Brecha cuantitativa = Demanda - Oferta.

- Demanda: Unidades de producto que requiere los consumidores del segmento de mercado.
 - Oferta: Unidades de producto ofrecido por las empresas de la industria, vinculado al segmento de mercado.
- En periodos anuales, por cada producto, en un horizonte de 5 años.

En base a lo anterior se determina la brecha demanda - oferta, en el marco de la estructura de mercado existente y análisis del entorno; con el propósito de evaluar la viabilidad de mercado, teniendo en cuenta los riesgos existentes.

2.6. PLAN DE MERCADOTECNIA

El Plan de mercadotecnia detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercado (ventas), a fin de generar la sostenibilidad del negocio. Este objetivo debe establecerse en función a la demanda insatisfecha, expectativas del empresario, capacidad de producción y capacidad de financiamiento de la empresa; asimismo debe plantearse en términos físicos y financieros

2.6.1. Objetivos de mercadotecnia

Descripción del objetivo general de mercadotecnia, considera además objetivos de corto plazo y de largo plazo.

2.6.2. Producto

Constituye el punto de partida del plan de mercadotecnia, puesto que condiciona la fijación del precio, promoción y distribución. Al respecto, el producto se define en función de la necesidad que satisface, sus características y su diferenciación con otros productos. En ese sentido, se debe definir el producto que se ofrecerá, la necesidad o motivación que cubre (característica básica), características reales o tangibles (principales características físicas: forma, envase, etc.), variedades a ofrecer y características del servicio post-venta o garantías (producto aumentado).

2.6.3. Precios

Es importante definir políticas de fijación de precios, considerando los siguientes criterios:

- Basados en los costos (considera margen de beneficio sobre el costo unitario de producción y comercialización).
- Basados en la demanda (considera la valoración y preferencia de los consumidores, intensidad de la necesidad insatisfecha y poder adquisitivo del cliente).
- Basados en la competencia (considera un precio similar al establecido en la industria, salvo que posea alguna característica diferenciable o ventaja competitiva).
- Basados en los beneficios (considera un objetivo de beneficios, en función al cual se establecen metas de precios y cantidades vendidas).

Tener presente la situación de la empresa en el mercado: "LIDER" o "SEGUIDORA".

2.6.4. Promoción y publicidad

Es la transmisión de información, desde la empresa a los potenciales clientes, sobre el producto, a través de medios de comunicación personales o impersonales, con el propósito de estimular la demanda.

- Los fines básicos de la promoción son: informar, persuadir y recordar
- La elaboración de estrategias de promoción deben considerar:
 - Definición de la imagen de la empresa y el producto.
 - Definición de objetivos: direccionamiento, producto específico e impacto deseado.
 - Determinación de acciones concretas: venta personal, marketing directo, telemarketing, merchandising, publicidad, concursos, premios, otras promociones, descuentos y/o paquetes promocionales.
 - Programación de duración y periodicidad.
 - Presupuesto para la promoción del producto.

2.6.5. Plaza

Determinación y descripción del mercado objetivo y potencial.

2.6.6. Posicionamiento

Detalla las estrategias que se desarrollará para que la organización o el producto se implanten en la mente del cliente.

2.6.7. Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución define la forma como se traslada los productos al cliente o consumidor final.

Para definir la estrategia, se debe analizar el mecanismo de distribución de productos a los mercados (directa o indirecta), ubicación de clientes, forma de llegar a los clientes (venta y la post-venta), poder de negociación de distribuidores, uso de representantes de ventas, distribuidores o agentes; contrastando las ventajas y desventajas de usar a terceros para vender.

2.7. PLAN DE VENTAS

El plan de ventas considera un conjunto de actividades ordenadas con el propósito de proyectar las ventas periódicas, en base a la proyección de la demanda esperada, durante un horizonte de evaluación de 5 años.

Para estimar las ventas, se debe considerar la información contenida en el planeamiento del negocio, plan de mercadeo, balance oferta y demanda, estructura de mercado, comportamiento de compra de los clientes (de la demanda insatisfecha), con el propósito de determinar una meta de venta con cantidades probables o conservadoras. De esta forma, se estima las ventas teniendo en cuenta: precio unitario, según rango de mercado; así como la capacidad operativa inicial del negocio, con y sin inversión.

A continuación se presenta una matriz del plan de ventas:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 5
Cantidad vendida					
Precio Unitario (S/.)					
Total venta bruta (S/.)					
IGV (18)					
Total venta Neta (S/.)					

2.8. PLAN DE OPERACIONES

El plan operacional tiene por propósito establecer objetivos de producción (en función al plan de mercadotecnia), procesos de producción (en función a los atributos del producto) y estándares de producción (en función a criterios de eficiencia, satisfacción de la demanda y la rentabilidad esperada).

2.8.1. Requerimiento operacional de los AEO

Se describe los requerimientos de capacitación o asistencia técnica, la necesidad de mejoramiento del producto o servicio y la forma como se plantea la solución de problemas de producción y comercialización.

2.8.2. Aspectos Técnicos previos al Inicio de la Producción.

▪ Diseño del producto

Considera el diseño preliminar del producto, creación de modelos, pruebas para determinar los estándares técnicos y de calidad requeridos; asimismo, el desarrollo del producto: fichas técnicas, requerimientos de insumos, requerimientos de personal y medición de estándares.

▪ Aspectos técnicos del producto

- Especificaciones técnicas del producto: fórmula, dimensiones, pesos, tallas, medidas, información nutricional, ingredientes o materiales empleados.
- Marca del producto: nombre, logotipo, símbolo, diseño o cualquier signo visible.
- Características del envase: dimensiones, peso, posibilidad de que el producto sea apilado, requisito de protección, instrucciones y condiciones de uso, contra indicaciones, garantías, condiciones de almacenamiento o proceso de eliminación, código de barras, entre otros.
- Lugar de fabricación, distribuidora, dirección, teléfono y cualquier medio de comunicación con el fabricante o distribuidor.
- Registros y permisos legales
- Certificaciones de calidad, si los hubiera.

▪ Ubicación de Unidad Económica

Considera los criterios de proximidad a los clientes (mercado local), cercanía a los proveedores de materiales e insumos, estrategia

respecto a la competencia, facilidad de acceso para clientes y trabajadores, facilidad de acceso a servicios básicos o complementarios, disponibilidad de mano de obra adecuada y marco legal de la zona.

Al respecto, se puede utilizar metodologías de localización difundidas como: factores no cuantificables, cualitativo por puntos, método de Brown y Gibson; así como otros modelos o métodos debidamente referenciados.

▪ **Diseño y distribución de las Instalaciones**

Se consideran criterios como: orden y control del proceso productivo, tiempo de producción, circulación (personas y materiales), seguridad e higiene (normas de seguridad), flexibilidad (adaptarse a los cambios), ahorro en distancias recorridas, utilización plena del espacio, espacios suficientes para el bienestar de los trabajadores, iluminación, ventilación, entre otros.

2.8.3. Definición del Proceso Productivo

Para establecer un proceso de producción es necesario realizar las siguientes acciones:

▪ **Flujo de producción del bien o servicio.**

Elaborar una representación gráfica del proceso productivo, que muestre la secuencia de actividades y acciones que se desarrollan en cada una de las etapas del proceso productivo (desde que se obtiene el primer insumo de los proveedores hasta el último servicio que se brinde a los clientes). Este flujo permitirá identificar los requerimientos de recursos, cuellos de botella e informar a los trabajadores de los procesos.

▪ **Estándares de calidad.**

Determinar algunos indicadores necesarios para medir requerimientos mínimos de calidad, que debe cumplirse durante la producción de un bien o servicio. En tal sentido, se pueden determinar indicadores de cumplimiento, indicadores de evaluación, indicadores de eficiencia, indicadores de eficacia e indicadores de gestión.

▪ **Factores críticos para cumplir los procesos y estándares establecidos.**

Criterios para identificar factores críticos: analizar la gestión de los recursos humanos (reclutamiento, selección, capacitación, retención y desarrollo), gestión de los inventarios de materia prima y productos (acorde a las variaciones de la demanda), ciclo de vida de los productos (con relación a los cambios en el entorno, tecnología y la globalización) y la tecnología. Este último representa un factor clave para generar ventajas competitivas, puesto que incide sobre la optimización de los procesos, eficiencia en el uso de recursos y la reacción frente a los cambios.

2.8.4. Dimensionamiento de Maquinaria y Herramientas

Definida la tecnología para la producción, se identifican los requerimientos de maquinaria, equipos y herramientas. En ese sentido, se debe tomar en cuenta la información del Plan de Operaciones, específicamente el diseño y el proceso de producción del bien o servicio. Estos requerimientos se deben realizar en función a las necesidades identificadas en el diagrama del flujo de operaciones del proceso productivo (en cada una de las actividades) y la cantidad de producción requerida de acuerdo al plan de ventas, tomando en cuenta los siguientes criterios:

Para las máquinas y equipos:

- 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.
- Determinar la cantidad de máquinas que se requerirá en función de la producción proyectada para la actividad productiva.

A continuación, se muestra un cuadro donde se debe registrar la necesidad de maquinaria, equipo y herramientas:

	Especificación	Cantidad	Costo unitario	Total Costo
Maquinaria				0
1				0
2				0
3				0
...				0
Equipo				0
1				0
2				0
3				0
...				0

Asimismo, se debe evaluar la capacidad de producción de las maquinarias y equipos, en base a las especificaciones técnicas y vida útil del activo.

2.8.5. Dimensionamiento de Materia Prima e Insumos

Teniendo definido la distribución del espacio, el flujo de operaciones, las maquinarias, equipos y herramientas, se debe determinar la necesidad de materiales e insumos, considerando lo siguiente:

- Identificar requerimientos para elaborar una unidad de producto.
- Elaborar una lista de requerimientos, estimando cantidades.
- Determinar la cantidad de insumos y materiales que se requerirán para producir la cantidad considerada en el plan de ventas.

$$\text{Necesidad de Material} = \frac{\text{Material necesario para una unidad}}{\text{Nº de unidades a producir}} \times \text{X}$$

- Estimar la proyección de requerimiento de insumos o materiales, en función a la proyección de ventas (horizonte de 5 años).
- Determinar el precio por unidad de compra de insumos o materiales.
- Estimar la proyección del monto de requerimiento de insumos o materiales, en un horizonte de 5 años.
- Determinar la cantidad y monto total requerido por periodo anual.

2.8.6. Requerimiento de Mano de Obra.

La organización y el requerimiento de personal se realizan en función a las necesidades identificadas en el diagrama de flujo de operaciones de proceso, considerando las metas del plan de ventas.

Criterios:

- Identificar las necesidades de tipo de personal por actividad o acción.
- Determinar el nivel de utilización de las horas/personal, por cada actividad o acción, según tipo de personal.
- Estimar el número de recursos humanos necesarios, para generar el nivel de producción requerido en el plan de ventas, en periodos anuales, en un horizonte de 5 años.

Asimismo, es conveniente precisar el régimen laboral y los beneficios sociales a que tienen derecho los trabajadores de la organización.

2.9. OTROS ASPECTOS

2.9.1. Plan de Impacto Ambiental

- Considerar procedimientos para una mejora ambiental continua de los productos y servicios que proporcionará la propuesta productiva.
- Definir estándares de calidad y límites máximos permisibles, en la perspectiva ambiental, a fin de disponer de procedimientos adecuados, insumos de calidad y adecuada distribución.
- Análisis del ciclo de producción completo que generará la propuesta productiva, con el propósito de determinar el impacto ambiental que ocasionará el producto, a fin de establecer las acciones para prevenir, mitigar, controlar, compensar y/o corregir los posibles efectos o impactos ambientales negativos. Estas acciones deben ser costeadas.

2.9.2. Licencias y Derechos

Se debe señalar las normas y licencias de funcionamiento o autorización, que deben ser proporcionados por los Gobiernos Locales o Regionales, según sea el caso, para el desarrollo de las actividades económicas.

2.9.3. Incentivos, Exoneraciones y Limitaciones

Se debe señalar los incentivos y tipos de exoneraciones a los cuales puede estar sujeto la asociación de productores; asimismo, las limitaciones de la propuesta productiva.

2.10. PLAN ECONOMICO FINANCIERO

El plan económico financiero integra todos los planes y estrategias previamente establecidos. Este plan refleja todas las decisiones que se han tomado a lo largo del desarrollo del plan de negocio, todas estas decisiones tendrán un impacto económico financiero, que se reflejan en los estados financieros.

2.10.1. Aspectos y justificación del cofinanciamiento

Se debe señalar las razones por las cuales se solicita el cofinanciamiento, los procesos específicos que se pretende mejorar (producción, transformación y/o comercialización).

2.10.2. Mejoramiento del producto o servicio

Realiza un breve diagnóstico del respecto al producto luego puede resumir describiendo principalmente las dificultades encontradas y la solución encontrada para el mejoramiento del producto o servicio de acuerdo a lo siguiente.

Dificultades	Solución encontrada
1.	
2.	
3.	

2.10.3. Asistencia técnica y/o capacitación requerida

Describir la asistencia técnica y/o capacitación requerida para lograr los objetivos trazados para ello puede utilizar:

Descripción		Para mejorar el proceso de:
Capacitación y/o asistencia técnica	Nombre de la capacitación y/o asistencia técnica	

2.10.4. Plan de Inversiones

La inversión comprende la adquisición de todos los activos fijos (tangibles), intangibles (diferidos) y capital de trabajo, necesarios para iniciar las operaciones (producción) de la propuesta productiva.

- **Constituyen Activos fijos:** los terrenos, edificios, obras físicas, maquinaria, equipo, mobiliario, vehículos, herramientas, muebles y otros. Este tipo de inversiones se caracteriza por ser depreciable (excepto los terrenos)
- **Constituyen Intangibles:** patentes de invención, marcas, diseños comerciales (o industriales), asistencia técnica (transferencia de tecnología), capacitación de personal, estudios (administrativos o de ingeniería).

- **Capital de trabajo**, es el capital adicional que hay que disponer para que empiece a operar la propuesta productiva (financia los desfases entre los procesos de producción y ventas, hasta antes de obtener ingresos, que auto sostengan el negocio). Considera la adquisición de insumos y materiales, en una magnitud equivalente al déficit acumulado máximo del flujo mensual de ingresos y egresos proyectados.

El presupuesto de inversión, debe estar sustentado en cotizaciones e información técnica de publicaciones especializadas (actualizadas y adecuadas a la realidad de la zona), de los requerimientos de activos fijos, intangibles y capital de trabajo; tomando en cuenta estudios, especificaciones técnicas y/o términos de referencia, según sean obras, bienes o servicios. A continuación se presenta una estructura del costo de inversión:

PRESUPUESTO DE INVERSIONES

CLASIFICACIÓN /RUBROS	Unidad de medida	Cantidad	Precio Unitario	Presupuesto Parcial	Presupuesto Total
I. CLASIFICACION: ACTIVO FIJO					
Rubro 1: (Terreno)					
Terreno 1.1					
Terreno 1.2					
.....					
Rubro 2: (Infraestructura)					
Infraestructura 2.1					
Infraestructura 2.2					
.....					
Rubro 3: (Maquinarias)					
Maquinaria 3.1					
Maquinaria 3.2					
.....					
Rubro 4: (Equipos)					
Equipo 4.1					
Equipo4.2					
.....					
Rubro 5: (Herramientas)					
Herramientas5.1					
Herramientas5.2					
.....					
Rubro 6: (Muebles y Enseres)					
Muebles6.1					
Muebles 6.2					
.....					
II. CLASIFICACION: CAPITAL DE TRABAJO					
Rubro 7: (Insumos y Materiales)					
Insumos 7.1					
Materiales 7.2					
.....					
III. CLASIFICACION: ACTIVO INTANGIBLE					

PRESUPUESTO DE INVERSIONES

CLASIFICACIÓN /RUBROS	Unidad de medida	Cantidad	Precio Unitario	Presupuesto Parcial	Presupuesto Total
Rubro 8:(Estudio definitivos)					
Estudio 8.1					
Estudio 8.2					
Rubro 9:(Capacitación y/o asistencia técnica)					
Capacitación 9.1					
Asistencia Técnica 9.2					
Rubro 10:(Otros gastos preoperativos: Gastos legales, derechos en patentes y marcas, nombres comerciales, gastos de instalación y puesta en marcha, contratos u otros)					
Denominación 10.1					
Denominación 10.2					
.....					
INVERSIÓN TOTAL					

2.10.5. Fuentes de Financiamiento de la Inversión

Considerar información del presupuesto de inversiones por fuente de financiamiento: cofinanciamiento PROCOMPITE solicitado y aporte de beneficiarios (en efectivo y valorizaciones), según clasificación y rubros de inversión.

2.10.6. Costos de Operación y Mantenimiento

Para determinar los costos de operación y mantenimiento, es necesario cotizar y recabar información de precios de fuentes confiables (referenciar fuente), con relación a los requerimientos de materia prima, insumos y recursos humanos considerados en el plan de operaciones y los gastos vinculados a las estrategias propuestas; en base a las especificaciones técnicas y términos de referencia, según corresponda. Estos costos deberán ser proyectados durante un horizonte de 5 años.

2.10.7. Determinación del precio de venta

Estructura del precio de venta esto se ha determinado de acuerdo al mercado, costos de ventas, porcentajes

2.10.8. Determinación de los Ingresos**Precio de Venta**

Para determinar el precio de venta, básicamente se toma en cuenta dos elementos, el costo de producción y el precio de venta de la competencia, en el marco de la estructura de mercado y la estrategia de precios propuesta.

Determinación de los Ingresos

Se determina multiplicando el número de unidades que se ha proyectado vender, por periodo de tiempo (plan de ventas) y el precio de venta correspondiente.

2.10.9. Análisis del Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es la cantidad de productos que se necesitan vender para sostener el negocio, es decir, cubrir sus costos fijos y variables.

- **Contribución Marginal.**

Contribución Marginal = Precio venta - Costo Variable Unitario

- **Punto de Equilibrio.**

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

$$\text{Punto de equilibrio, en el periodo (t)} = \frac{\text{Costo fijo en el periodo (t)}}{\text{Margen de contribución, en el periodo (t)}} = \text{Cantidades en el periodo (t)}$$

Punto de equilibrio en S/. = Cantidades × Precio de venta

Donde el tiempo (t), puede ser: semanas, meses, años, horizonte de evaluación (5 años) o vida útil de la propuesta productiva.

2.10.10. Evaluación de la Rentabilidad con plan de negocio y sin plan de negocio

- **Estado de Ganancias y Pérdidas**

El Estado de Ganancias y Pérdidas, es un estado financiero que registra ingresos y gastos, que refleja la ganancia (utilidad) o pérdida de un periodo determinado; es decir, la rentabilidad del negocio desde un punto de vista operativo. Se elabora aplicando el principio de causación, que implica que los gastos se registran cuando se constituye la obligación o derecho, no dependiendo si se efectiviza en el periodo de análisis; de esta forma, la depreciación, la amortización de inversiones diferidas y prestaciones sociales se incluyen, aunque no se haya cancelado.

- **Flujo de Caja Projectado**

El flujo de caja es la herramienta de evaluación de proyectos, que muestra todos los ingresos y egresos, actuales y futuros, que tiene o tendrá la propuesta productiva, que sirve para determinar la utilidad económica del proyecto y estimar su rentabilidad. En resumen, el flujo de caja debe considerar tres aspectos importantes: la Inversión inicial, los ingresos y los egresos de operación (costos de fabricación, costos administrativos y costos de comercialización).

- **Evaluación de la Rentabilidad**

- El Valor Actual Neto (VAN): calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros que va a generar la

propuesta productiva, descontados a una tasa de descuento y deduciendo el importe inicial de la inversión.

Regla de decisión:

VAN < 0	La propuesta productiva se rechaza
VAN = 0	Es indiferente
VAN > 0	La propuesta productiva se acepta

- Tasa Interna de Retorno (TIR): Muestra la rentabilidad promedio por periodo, bajo el supuesto que todas las utilidades son reinvertidas directa y automáticamente a la misma tasa.

Regla de decisión:

TIR < i	La propuesta productiva se rechaza
TIR = i	Es indiferente
TIR > i	La propuesta productiva se acepta

Para la evaluación de la liquidez, se utiliza el siguiente criterio:

- Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI): Mide en cuanto tiempo se recuperará el total de la inversión a valor presente (considera el flujo descontado de ingresos y gastos), es decir, nos revela el número de periodos en la cual se cubre la inversión inicial.

2.10.11. Análisis de Sensibilidad

Es un procedimiento por medio del cual se puede determinar cuánto se afecta un indicador de rentabilidad (VAN o TIR), ante cambios en determinadas variables del proyecto; con el propósito de hallar los límites máximos de alteración de variables como el precio, costos, etc., que harían que la actividad productiva no sea rentable (VAN < 0 o TIR < i).

2.11. INDICADORES DE IMPACTOS DE LA PROPUESTA PRODUCTIVA

2.11.1. Indicadores de Línea de Base

Se debe definir indicadores que permitan comparar los logros o avances que se haya generado de forma posterior a la ejecución de la propuesta productiva, respecto a la situación inicial; asimismo, que permita el seguimiento y evaluación sistémica de la propuesta productiva.

En ese sentido, podría considerarse indicadores de niveles de producción, costos, nivel de productividad, niveles de ventas, número de empleos en la localidad, niveles de ingreso de los productores, niveles de ingreso de las familias, grado de satisfacción del cliente, participación de la mujer, entre otros indicadores.

2.11.2. Indicadores de Impacto

Se debe definir indicadores de resultados intermedios y finales, producidos de forma directa o indirectamente por la operación de la propuesta productiva. Específicamente deben medir el grado de mejora en las condiciones de la población, atribuibles a la operatividad

de la propuesta productiva (nivel de ingresos de población objetivo, tiempo de acceso productos, satisfacción de necesidades insatisfechas, etc). Asimismo, aquellos relacionados con la continuidad de la capacidad de producción y la aceptación del producto en el mercado.

2.12. CONCLUSIONES

Las conclusiones y recomendaciones debe considerar mínimamente lo siguiente:

Existencia de demanda insatisfecha desde el punto de vista cualitativo.

Existencia de demanda insatisfecha desde el punto de vista cuantitativo (resaltando la magnitud, con relación a la estructura y tamaño de mercado).

Estrategia de intervención compatible con la estructura de mercado y problemática de los productores (resaltar fortalezas y tratamiento de las debilidades, con relación a las oportunidades).

Condiciones favorables con relación a la predisposición, formalidad y organización de las unidades productoras.

Capacidad técnica y administrativa del AEO para implementar y operar la propuesta productiva.

Rentabilidad y liquidez que genera la propuesta productiva

Otros.

2.13. ANEXOS

- Cronograma de actividades y cronograma de desembolsos.
- Plano de ubicación de la propuesta productiva.
- Planos arquitectónicos.
- Presupuesto de obras civiles.
- Flujograma de procesos de producción y comercialización.
- Especificaciones técnicas para los bienes propuestos.
- Términos de Referencias (TDR) para los servicios propuestos.
- Cotizaciones
- Panel fotografías.