

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA INGENIERÍA EMPRESARIAL**

**ELABORACION DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR  
UNA MICROEMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN Y  
VENTA DE PUBLICIDAD, EN CUADERNOS ESTUDIANTILES  
PARA LOS COLEGIOS: BENALCÁZAR, CENTRAL TÉCNICO,  
MEJÍA, MONTÚFAR.**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
EMPRESARIAL**

**JORGE BERNARDO ANAGUANO QUIJIA**

[jorgeaq@msn.com](mailto:jorgeaq@msn.com)

**MARCO POLO QUEVEDO MAIGUASHCA**

[poleins@hotmail.com](mailto:poleins@hotmail.com)

**DIRECTOR: MBA. MARCELO ANDRANGO**

[qqecuador@hotmail.com](mailto:qqecuador@hotmail.com)

**2008**

## **DECLARACIÓN**

Nosotros, Jorge Bernardo Anaguano Quijia y Marco Polo Quevedo Maiguashca, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**JORGE B. ANAGUANO Q.**

---

**MARCO P. QUEVEDO M.**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Jorge Bernardo Anaguano Quijia y Marco Polo Quevedo Manguashca, bajo mi supervisión.

---

MBA. Marcelo Andrango  
**DIRECTOR DE PROYECTO**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a Dios por habernos dotado de aspectos importantes para poder realizarnos, como la vida, la inteligencia, la salud y demás.

En segundo lugar, agradecemos a nuestros padres y hermanos por habernos apoyado durante nuestra vida universitaria quienes con amor supieron guiarnos en el camino correcto para ser unas personas útiles a la sociedad.

En tercer lugar, a la Escuela Politécnica Nacional, y a nuestros profesores por ser formadores que día a día educan a los futuros profesionales de nuestro país.

Finalmente, pero no menos importante, a nuestro Director de Tesis, MBA. Marcelo Andrango, que con gran apoyo y sabiduría nos condujo en la ejecución de esta tesis.

Jorge Anaguano

Marco Quevedo

## **DEDICATORIA**

Al concluir nuestros estudios en la Escuela Politécnica Nacional, dedicamos este humilde trabajo a nuestros padres, por su apoyo incondicional en todo momento de nuestras vidas.

Además queremos dedicar, de manera especial, al MBA. Marcelo Andrango, quien desde la primera vez creyó y apoyó esta idea con su conocimiento, tiempo y su paciencia.

Por último dedicamos a todas nuestras familias, que estamos seguros comparten la misma satisfacción y alegría al culminar este proyecto y la carrera universitaria.

**GRACIAS TOTALES!!!**

Jorge Anaguano

Marco Quevedo

## **RESUMEN EJECUTIVO.**

La investigación que se presenta a continuación se debe a que se encontró una oportunidad de negocio en un segmento de mercado no satisfecho aún, pues ningún tipo de empresas ha decidido fabricar cuadernos estudiantiles personalizados para determinado plantel educativo, entonces se prevé el éxito dentro de este mercado con esta innovadora idea de negocio.

El Trabajo de investigación consta de un Plan de Negocios para la creación de una Microempresa dedicada a la fabricación y venta de publicidad en cuadernos estudiantiles para los colegios: Benalcázar, Central Técnico, Mejía y Montúfar. En los primeros dos capítulos se puede observar una base teórica sobre la cual se ha basado este trabajo, y toda la descripción del negocio en los capítulos posteriores.

El Capítulo I se refiere al proyecto de tesis que describe la problemática, define los objetivos generales y específicos, describe la justificación y menciona la formulación y sistematización del presente trabajo.

El Capítulo II presenta el Marco Teórico, revisa la documentación relacionada con la investigación y fundamenta el proyecto con datos sobre el área de estudio. Se analiza el modelo de planeación que es la base del estudio.

El Capítulo III explica los resultados obtenidos en el estudio de mercado, el mismo que se baso en una investigación exploratoria utilizando un modelo de muestro aleatorio simple sin reposición, pues un elemento de la muestra no podrá ser tomado en cuenta más de una vez, utilizando la fórmula muestral planteada en el mismo, con la aplicación de encuestas a la muestra. De esta investigación se concluye que el producto tendrá un alto grado de aceptación entre el mercado meta con más del 70% de aprobación. Además, este estudio servirá para establecer las características principales del producto.

El Capítulo IV muestra las estrategias de Marketing mix a utilizar, para penetrar en el mercado meta al cual la microempresa ha decidido satisfacer, así como las formas para comercializar el producto final.

El Capítulo V detalla todo lo referente a la estructura funcional de la microempresa, así como la Plataforma del talento Humano necesario para sacar adelante el proyecto y conformar la microempresa. Se ha decidido establecer una sociedad anónima de acuerdo a las Leyes vigentes que regulan la actividad empresarial en el País, con la aportación de capital de los gestores del proyecto. Además presenta la propuesta de la estructura organizacional y también la distribución espacial en sus instalaciones.

En el Capítulo VI se han establecido todos los procesos requeridos para llevar a cabo el proyecto, tanto para la elaboración del cuaderno como para la constitución de la Microempresa, así como los recursos necesarios involucrando los costos de cada uno y valorándolos para establecer los más críticos que pueden llevar al éxito al proyecto.

El Capítulo VII incluye todo lo referente al Análisis Financiero donde se demostró, en base a indicadores financiero, que el proyecto es económicamente factible y logra generar beneficio a sus inversores. La inversión inicial requerida es de 45.315 USD, mediante la evaluación financiera y utilizando una tasa de descuento de 18,9% se ha obtenido un VAN de 15.557 USD y una TIR de 31%, lo cual demuestra las bondades de este proyecto.

Finalmente, el Capítulo VIII incluye las conclusiones y recomendaciones de esta investigación.

# PRESENTACIÓN

Las Pymes en el Ecuador han visto un crecimiento en los últimos años, ofreciéndole al país la oportunidad de desarrollarse en base a la generación de empleo directo e indirecto, producción y comercialización de todo tipo de productos. De aquí nace la necesidad de ser un aporte para el país y empezar a crear nuevos conceptos e ideas de negocio alejados de las típicas actividades comerciales.

El mundo ha cambiado y con ello la forma de hacer negocios, las empresas se han visto obligadas, desde su creación a satisfacer los gustos y preferencias del consumidor. Atraer la inversión necesaria para la puesta en marcha de un negocio, demanda una planeación previa. Los inversionistas consideran que el éxito de una nueva organización, cualquiera que sea su giro, dependerá en gran medida de su Plan de Negocio.

La falta de un Plan de Negocio en la creación de una empresa puede ser un factor determinante para el fracaso de la misma, por tal motivo este trabajo encuentra aquí su justificación práctica, pues ayudará a la conformación de la misma y a llevar a cabo todos sus proyectos en pos de conseguir en primer lugar, la supervivencia y posteriormente el crecimiento en el campo empresarial.

En un mercado saturado y lleno de competidores, este proyecto encuentra su lugar al plantear y trabajar en base a un concepto innovador y dirigirse a un segmento de mercado específico y no satisfecho, pues las empresas actuales ofertan productos generales y no se han dedicado a personalizarlos, como lo pretende este proyecto.

Al ser un cuaderno un producto de consumo masivo, tiene gran acogida entre todo tipo de consumidores, principalmente estudiantes; quienes se van a sentir atraídos de comprar un cuaderno de su propio colegio por sobre los otros, pues logra identificarlos más con su institución educativa.

Finalmente este trabajo se lo ha realizado poniendo en práctica todos los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera de Ingeniería Empresarial, poniendo todo el empeño por parte de sus autores, tanto en el avance de la misma como en el trabajo de campo para cristalizar la idea de negocio, pues han creído en la misma y posteriormente en el desarrollo del proyecto.

## INDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN.....	II
CERTIFICACIÓN.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
DEDICATORIA.....	V
RESUMEN EJECUTIVO.....	VI
PRESENTACIÓN.....	VIII
CAPITULO I.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	17
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.2.1 Formulación.....	18
1.2.2 Sistematización:.....	19
1.3 Justificación del Proyecto.....	19
1.3.1 Justificación Teórica.....	19
1.3.2 Justificación Práctica.....	20
1.4 Definición Clara y Objetiva.....	21
1.4.1 Definición.....	21
1.4.2 Características.....	22
1.4.3 Beneficios para los Estudiantes.....	22
CAPITULO II.....	24
2. MARCO TEORICO.....	24
2.1 Introducción.....	24
2.2 Definición de un Plan de Negocio.....	25
2.3 Importancia de un Plan de Negocio.....	26
2.4 Componentes del Plan de Negocio según De Noble.....	27
2.4.1 Resumen Ejecutivo.....	28
2.4.2 Descripción del Negocio.....	29
2.4.3 Análisis de mercado.....	30
2.4.4 Cuerpo Directivo.....	32
2.4.5 Operaciones.....	33

2.4.6 Riesgos críticos.....	35
2.4.7 Proyecciones financieras.....	36
2.5 El plan de Negocio según William A. Sahlman.....	39
2.5.1 La Gente.....	40
2.5.2 La Oportunidad.....	41
2.5.3 El Contexto.....	42
2.5.4 Los Riesgos y las Recompensas.....	42
2.6 Conclusiones.....	43
CAPITULO III.....	44
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	44
3.1 Análisis de mercado.....	44
3.1.1 Análisis del Mercado Actual.....	44
3.1.2 Análisis del Mercado Futuro.....	46
3.1.3 Mercado Meta.....	47
3.2 Diseño de la investigación.....	48
3.2.1 Establecer las necesidades de información.....	48
3.2.2 Objetivos de la investigación.....	48
3.2.3 Definición de tipo de investigación y muestreo.....	49
3.3 Selección de la muestra.....	50
3.4 Recolección de datos.....	51
3.4.1 Definición del método de recopilación.....	51
3.4.2 Redacción del Cuestionario.....	52
3.4.3 Proceso de recolección de información en los planteles.....	54
3.5 Análisis e interpretación de datos.....	55
3.5.1 Establecimiento de cantidad de cuadernos a producir.....	62
CAPÍTULO IV.....	63
4. DISEÑO DEL MARKETING MIX.....	63
4.1 Detalle de producto.....	63
4.1.1 Competencia.....	65
4.1.2 Determinación de Ventajas Competitivas.....	65
4.2 Estrategia de precios.....	67
4.2.1 Estrategias para determinar el precio.....	67
4.2.2 Determinación del precio.....	68
4.3 Técnicas de Promoción.....	68

4.3.1 Promoción de ventas.....	69
4.3.2 Publicidad.....	70
4.4 Plaza y Comercialización del producto.....	72
4.4.1 Estrategias de comercialización.....	73
CAPITULO V.....	76
5. DEFINICIÓN DE LA MICROEMPRESA Y TALENTO HUMANO.....	76
5.1 Organización Funcional de la Microempresa.....	76
5.1.1 Razón Social.....	76
5.1.2 Localización.....	76
5.1.3 Misión.....	77
5.1.4 Visión.....	77
5.1.5 Valores Empresariales.....	77
5.2 Organización legal.....	78
5.2.1 Tipo de empresa.....	78
5.3 Permisos.....	79
5.3.1 Permisos gubernamentales.....	80
5.3.2 Permisos de los Planteles Educativos.....	82
5.4 Cuerpo Directivo.....	82
5.4.1 Responsabilidades.....	82
5.4.2 Estructura Organizacional.....	83
5.4.3 Plataforma del talento Humano.....	83
CAPITULO VI.....	86
6. PLAN DE OPERACIONES Y TRABAJO PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO.....	86
6.1 Procesos.....	86
6.1.1 Proceso 1: Gestionar búsqueda y selección de Colegios.....	86
6.1.2 Proceso 2: Gestionar búsqueda de empresas auspiciantes.....	90
6.1.3 Proceso 3: Gestionar búsqueda de imprenta óptima.....	93
6.1.4 Proceso 4: Gestionar comercialización del cuaderno.....	94
6.1.5 Diagrama de Gantt de procesos.....	95
6.1.6 Cadena de Valor.....	96
6.2 Recursos.....	96
6.2.1 Recurso Humano.....	97
6.2.2 Recurso Material.....	99

6.2.3 Recurso Financiero .....	102
6.3 Valoración de parámetros. ....	102
6.3.1 Definición de parámetros por procesos.....	102
6.3.2 Evaluación y análisis de parámetros.....	104
CAPITULO VII.....	107
7. ANÁLISIS FINANCIERO .....	107
6.1 Proyecciones financieras.....	107
6.1.1 Inversión.....	107
6.1.2 Proyecciones de ingresos .....	109
6.1.3 Proyecciones de egresos .....	110
6.1.4 Resumen de proyecciones.....	112
6.1.4 Estado de Resultados proyectado.....	112
6.1.5 Balance General proyectado.....	114
6.1.4 Proyecciones del Flujo de Efectivo.....	115
6.2 Índices Financieros .....	116
6.2.1 Punto de Equilibrio .....	116
6.2.2 Valor Actual Neto (VAN).....	118
6.2.3 Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	120
6.2.3 Periodo de recuperación de la inversión. ....	121
6.3 Financiamiento .....	121
CAPITULO VIII .....	123
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	123
8.1 Conclusiones.....	123
8.2 Recomendaciones.....	125
BIBLIOGRAFÍA .....	127

## INDICE DE FIGURAS

Figura 01: Plan de Negocio.....	28
Figura 02: Ciclo de vida del producto.....	35
Figura 03: Plan de negocio.....	40
Figura 04: Organigrama de la Microempresa.....	83
Figura 05: Diagrama de Gantt de procesos.....	95
Figura 06: Cadena de valor.....	96

Figura 07: Figura de comportamiento de ingresos proyectados.....	
110	
Figura 08: Gráfico punto de equilibrio.....	118

## INDICE DE TABLAS

Tabla 01: Establecimiento del espacio muestral.....	51
Tabla 02: Cronograma de investigación de mercado.....	55
Tabla 03: Análisis elección colegio.....	55
Tabla 04: Análisis aceptación del producto.....	56
Tabla 05: Análisis utilización producto.....	56
Tabla 06: Análisis tipo de cuaderno.....	57
Tabla 07: Análisis tamaño de cuaderno.....	57
Tabla 08: Análisis contenido cuaderno.....	58
Tabla 09: Análisis Compra número de cuadernos.....	59
Tabla 10: Análisis precio cuaderno pequeño.....	59
Tabla 11: Análisis precio cuaderno universitario.....	60
Tabla 12: Análisis datos personales.....	60
Tabla 13: Análisis Género.....	61
Tabla 14: Análisis Domicilio.....	61
Tabla 15: Cantidad definitiva a producir por colegio.....	62
Tabla 16: Tabla de Perfil de Cualidades.....	85
Tabla 17: Costos de recursos materiales.....	101
Tabla 18: Tabla de Inversiones.....	108
Tabla 19: Tabla de Ingreso por ventas Proyectado.....	109
Tabla 20: Tabla de Egresos Proyectado.....	111
Tabla 21: Tabla resumen de ingresos y egresos.....	112
Tabla 22: Tabla resumen de Inversión.....	112

Tabla 23: Estado de pérdidas y ganancias proyectado.....	113
Tabla 24: Balance General proyectado.....	114
Tabla 25: Proyección flujo de efectivo.....	116
Tabla 26: Punto de equilibrio proyectado.....	117
Tabla 27: Determinación tasa de descuento.....	119
Tabla 28: Determinación de VAN.....	120
Tabla 29: Determinación TIR.....	120
Tabla 30: Determinación periodo recuperación.....	121
Tabla 31: Financiamiento.....	122

## INDICE DE ANEXOS

ANEXOS .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo 1. MATRIZ DE SELECCIÓN DEL MERCADO META - NÚMERO OFICIAL DE ESTUDIANTES. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo 2 A. EXTRACCIÓN DE ELEMENTOS QUE CONFORMARÁN LA MUESTRA – COLEGIO BENALCÁZAR.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo 2 B. MODELO DE ENCUESTA A APLICAR. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo 3. GRÁFICOS ESTADÍSTICOS DE ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO POR COLEGIOS.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo 4 A. ALTERNATIVAS DE INGRESO AL MERCADO. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo 4 B. IDENTIFICACIÓN F.O.D.A. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo 5. MODELO DE VOLANTE. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo 6. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo 7. DISTRIBUCIÓN ESPACIAL .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo 8. LEY DE COMPAÑÍAS. CONSTITUCIÓN DE SOCIEDADES ANÓNIMAS .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo 9. ELEMENTOS DEL ACTA CONSTITUTIVA .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

Anexo 9.1. MODELO DEL ACTA CONSTITUTIVA.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 10 A. MODELO DE PROYECTO ENVIADO A CADA PLANTEL. ...	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 10.1. A. MODELO DE SOLICITUD ENTREGADA A LAS AUTORIDADES. ....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 10 B. AUTORIZACIÓN EMITIDA POR LAS AUTORIDADES DEL COLEGIO BENALCÁZAR. ....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 11. DIAGRAMA DE PROCESO DE TRABAJO CON EL EQUIPO COLABORADOR. ....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 12. DIAGRAMA DE PROCESO 1. ....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 13. BASE DE DATOS DE POTENCIALES .....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 14. MODELO DE PROPUESTA ENVIADA A POTENCIALES EMPRESAS AUSPICIANTES. ....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 15. DIAGRAMA DE PROCESO 2. ....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 16. DIAGRAMA DE PROCESO 3. ....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 17. DIAGRAMA DE PROCESO 4. ....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 18. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PARÁMETROS. PROCESO 1	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 19. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PARÁMETROS. PROCESO 2. ....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 20. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PARÁMETROS. PROCESO 3. ....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 21. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PARÁMETROS. PROCESO 4. ....	¡Error! Marcador no definido.

# **CAPITULO I**

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Plan de Negocio es una eficaz herramienta en la administración de la microempresa que puede conducir al éxito, ya que va a proporcionar la información requerida para evaluar el proyecto, debido a que se puede buscar el financiamiento. El plan, cuidadosamente elaborado, fácilmente puede transformarse en una puntual solicitud de crédito.

En Ecuador la pequeña industria es el recurso empresarial predominante y conforma el 73% de las empresas del país lo cual constituye un importante generador de empleo y contribuye al equilibrio económico. Es por eso que en el estudio se plantea un Plan de Negocios para crear una microempresa dedicada a la fabricación y venta de publicidad, en cuadernos estudiantiles para los colegios: Mejía, Montúfar, Central Técnico, Benalcázar; siendo una idea innovadora en este mercado. La razón de dedicarse a la venta de publicidad es porque en el cuaderno se hace necesario este concepto que a su vez costeará todos los gastos de elaboración, además en la actualidad todo tipo de empresa dedican grandes inversiones a publicitarse y mostrar su imagen en diferentes medios publicitarios, entonces en este aspecto existe una oportunidad de negocio que puede ser muy rentable para el cuaderno y el futuro de la microempresa.

Por otra parte, la razón por la que nació la idea fue, que los gestores como estudiantes colegiales, siempre mantuvieron amor a su plantel y sentían orgullo de estudiar en el mismo, y necesitaban formas que los identifiquen con su colegio, de tal manera que se pretende plasmar ese deseo hacia los actuales estudiantes de los planteles en mención.

Además, el hecho de que un colegio posea su propio cuaderno lo pone en una posición de vanguardia con respecto a los demás y toma más realce entre los mismos.

Se han escogido a los Colegios: Mejía, Montúfar, Central Técnico y Benalcázar, por ser los planteles educativos más representativos de la ciudad y sería una excelente idea que posean su propio cuaderno estudiantil, pues actualmente no lo tienen.

El problema principal es crear la microempresa en sí, realizando la respectiva investigación de mercados para constatar que el producto es aceptable en el mercado, financiando el capital semilla, gestionando las autorizaciones pertinentes de cada colegio, buscando empresas que deseen publicitarse en el cuaderno, averiguando la mejor opción de imprenta que ofrezca el mejor Costo-Beneficio, la estructura organizacional de la nueva microempresa, el marketing mix a utilizar para comercializar el producto.

Se pretende introducir un innovador producto, debido a que no existe una empresa que satisfaga esta necesidad, pues las actuales empresas que producen y comercializan cuadernos lo hacen de manera general, sin personalizar para cada institución educativa.

## **1.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 FORMULACIÓN**

¿Es posible realizar un plan de negocio para crear una microempresa dedicada a la fabricación y venta de publicidad, en cuadernos estudiantiles para los colegios: Mejía, Montúfar, Central Técnico, Benalcázar?

### **1.2.2 SISTEMATIZACIÓN:**

- ¿Cómo se explica el tipo de negocio a emprender?
- ¿Es posible realizar una investigación de mercados en los Colegios mencionados para conocer la aceptación del producto?
- ¿Qué clase de estrategias de Marketing Mix se utilizará para posicionar el producto en el mercado?
- ¿Cómo se define la estructura empresarial y la plataforma de talento humano?
- ¿Cómo se va a llevar a cabo el proyecto en base a un plan de operaciones y de trabajo?
- ¿Cuáles son los aspectos financieros a tomar en cuenta para la creación de la microempresa?

## **1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

### **1.3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

En un mundo globalizado con grandes y poderosas empresas no es factible ni inteligente empezar un negocio sin la sustentación teórica que sirva como una herramienta de guía eficaz y que permita analizar todos los aspectos claves y relevantes en la creación del mismo. Por tal razón, lo que se busca es poner por escrito mediante un Plan de Negocios la manera como crear una microempresa y trabajar en adelante para el desarrollo de la misma.

Además, el Plan ofrecerá sustento que la microempresa realmente se creará y permitirá conocer que el producto va a ser o no aceptable en el mercado al cual se dirige, y quedarán establecidas las estrategias de marketing mix que permitan posicionar al producto.

Por otra parte el Plan se justifica porque ayudará a conocer todo el aspecto financiero necesario para la creación y desarrollo de la

microempresa así como la estructura organizacional y la plataforma del talento humano a utilizar.

### **1.3.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

Puesto que el producto es innovador, prácticamente se está incursionando en un mercado no satisfecho antes por otras empresas. A pesar de que existen grandes y poderosas empresas dedicadas a la producción de cuadernos, no se han preocupado por personalizarlos para cada colegio, aquí es donde se encuentra la oportunidad de negocio y donde la empresa estará a la vanguardia y posicionará el producto.

Cabe mencionar que se han escogido estos colegios, principalmente, porque se ha visto que en su alumnado existe gran amor por sus instituciones lo que incentiva a la compra del producto; por otra parte son colegios representativos de la ciudad y que poseen gran número de estudiantes.

Además, un cuaderno es una herramienta importante de cada estudiante y que no dejará de utilizar para sus actividades escolares, lo que lo constituye en un producto de consumo masivo; y qué mejor utilizar un cuaderno propio de su colegio que lo identifica y tiene artículos interesantes del mismo, en lugar de utilizar un cuaderno simple, que no produce el mismo incentivo para que el estudiante realice sus actividades.

Los gestores de esta innovadora idea de negocio, al contar con las respectivas autorizaciones de cada plantel, los factores externos críticos para su implementación dejan de ser relevantes en el desarrollo del negocio y se estará siempre al frente de este proyecto en los colegios mencionados.

En cualquier tipo de negocio desde el más pequeño hasta el más grande se necesita el factor dinero, es decir la inversión, y todos los demás aspectos relacionados con el análisis del mismo, los cuales serán detallados en capítulos posteriores de la tesis. Además, el plan de negocios abre las puertas al crédito si fuera necesario.

## **1.4 DEFINICIÓN CLARA Y OBJETIVA**

### **1.4.1 DEFINICIÓN**

Al contrario de lo que se pensaría, crear un Cuaderno Estudiantil parecería una tarea fácil y en cierto modo insignificante, pero no es así porque se pretende llegar al amor propio de cada estudiante además que es un producto de consumo masivo muy indispensable para el mismo, por otra parte, la propuesta no es hacer un cuaderno sencillo sino de buena calidad y que incentive a cada estudiante a comprarlo.

La razón por la que nació esta idea fue, como todo estudiante colegial, siempre mantiene amor a su respectivo plantel y sienten orgullo de estudiar en el mismo, y se necesitan formas que los identifiquen con su colegio, de tal manera que se pretende plasmar ese deseo hacia los actuales estudiantes secundarios.

Por otra parte, el hecho de que un colegio posea su propio cuaderno lo pone en una posición de vanguardia con respecto a los demás y toma más realce entre los colegios.

Hemos escogido los colegios Mejía, Montúfar, Central Técnico, Benalcázar por estar entre los planteles educativos más representativos de la ciudad y los gestores como ex alumnos de alguno de estos colegios aún sienten amor por ellos, y se nota que las actuales generaciones también lo sienten, de tal

manera que el cuaderno sería una excelente idea para realzar el sentido de pertenencia de los educandos.

La idea de dedicarse a la venta de publicidad es porque en el cuaderno se hace necesaria esta idea que a su vez costeará todos los gastos de elaboración, además en la actualidad todo tipo de empresa dedican grandes inversiones a publicitarse y mostrar su imagen en diferentes medios publicitarios, entonces en este aspecto se ve una oportunidad de negocio que puede ser muy rentable para el cuaderno y el futuro de la microempresa.

#### **1.4.2 CARACTERÍSTICAS**

El cuaderno tendrá las siguientes características:

- 180 hojas, mixto, doble anillo.
- Universitario.
- Cinco hojas destinadas a publicidad, en papel couché.
- Pasta dura con el diseño del colegio en la portada.
- Hojas destinadas a información sobre el colegio, como la historia, el himno, la vida colegial y artículos de interés para los estudiantes, donde se dará un espacio para que el Concejo Estudiantil y demás colaboradores plasmen sus comentarios e ideas acerca de su Colegio.
- En el interior del Cuaderno habrá promociones, descuentos en diferentes Locales Comerciales.
- El cuaderno contendrá artículos y mensajes de interés para la juventud impartidos por gente ejemplar del medio como deportistas, motivadores, emprendedores, empresarios, etc.

#### **1.4.3 BENEFICIOS PARA LOS ESTUDIANTES**

Los beneficios que el proyecto generaría en cada uno de los Colegios escogidos son los siguientes:

- Este proyecto, al ser innovador, pondrá en una posición de vanguardia a los colegios escogidos, pues es la primera vez que se pone en práctica a nivel secundario.
- Este Cuaderno servirá para que el alumnado lleve en uno solo todas las materias que se le imparten, a manera de un borrador.
- Puede ser utilizado como cuaderno principal para cualquier materia, además al tener la autorización correspondiente no habrá ningún impedimento que el alumnado lleve sus apuntes en el cuaderno.
- Fomentar la unidad y el compañerismo entre los Estudiantes de las diferentes especializaciones, en base a una forma común de identificación.
- Promover el trabajo en equipo, pues se trabajará con diferentes asociaciones de estudiantes y profesores, quienes aportarán con sus ideas para el buen desenvolvimiento y puesta en marcha del proyecto.
- De acuerdo a una negociación, en donde se llegue a un consenso, se establecerá la ganancia económica para ambas partes, tanto para el colegio como para la empresa. Este beneficio será entregado al colegio cuando se haya terminado el proyecto en presencia de las autoridades pertinentes.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEORICO**

#### **2.1 INTRODUCCIÓN**

Con el objetivo de dar fundamento al proyecto de investigación y entender sus bases, este capítulo explica detalladamente el concepto y la viabilidad del plan de negocios.

La investigación está orientada a la creación de una microempresa. Se estudian los componentes determinantes del plan de negocios –las operaciones, el mercado, las oportunidades, el marketing mix, la plataforma de talento humano y los temas financieros. Se tomaran como referencia principal dos modelos de planes de negocios y se analizaran los factores de una planeación eficaz.

La efectividad del plan de negocios es crítica, tanto para el éxito a largo plazo de una compañía, como para obtener su capital de inversión. Seguramente a eso se debe que se haya escrito tanto acerca de la preparación de un plan de negocios. Sin embargo, no existe una fórmula para hacerlo ya que cada compañía es diferente y tienen diversos objetivos y necesidades. Las referencias existentes ejemplifican la manera de preparar un plan de negocios y los elementos que lo conforman.

En un negocio, la planeación proporciona las herramientas que los dueños o emprendedores requieren para establecer metas y objetivos así mismo comparar y diseñar el camino para alcanzarlos. Además es importante determinar los recursos materiales y humanos necesarios, pues el plan de negocios pretende demostrar por qué la idea representa una gran oportunidad y es un éxito potencial.

Hay dos razones principales para llevar a cabo un plan de negocios, la primera es atraer inversión para la puesta en marcha (a través de la investigación a fondo que se realiza, los inversionistas consideran el proyecto menos riesgoso), y la segunda radica en identificar las estrategias correctas para cumplir con las expectativas eficientemente.

## **2.2 DEFINICIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO**

Como se explicó anteriormente, la planeación es parte indispensable en las actividades de la organización, el plan de negocio proporciona la información necesaria para la toma de decisiones y los caminos a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, así como la base para determinar los posibles riesgos y minimizarlos. Sin embargo, es indispensable saber claramente qué es un plan de negocio para entender mejor el concepto. A continuación se presentan las definiciones de algunos autores:

- “El plan de negocio es un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos. Sirve como el mapa con el que se guía su empresa” (Pinson, Jinnett, 2000)
- “El plan de negocio es un documento donde el empresario detalla un conjunto de informaciones que describen las perspectivas y coherencias de su proyecto. En este documento ha de incluirse la información relativa a las distintas áreas del negocio como son la comercial, de producción, de organización y recursos humanos, y la económica y financiera, contemplando las líneas estratégicas a seguir” (Skill Digital, 2004)
- “El plan de negocio es el proceso de fijar metas, explicar los objetivos y trazar un plan en el cual el equipo administrativo de la compañía puede alcanzar esas metas y objetivos” (EBSCO Publishing, 2003. p. 41)
- “Un plan de negocio es un documento escrito que establece la idea básica que subyace en un negocio y diversas consideraciones relacionadas en su inicio (...) Un plan de negocio puede visualizarse

como un plan de juego de un empresario; cristaliza los sueños y esperanzas que motivaron al empresario a tratar de comenzar el negocio” (Longenecker, Moore, Petty, 2001. p.21)

## **2.3 IMPORTANCIA DE UN PLAN DE NEGOCIO**

La Administración Estadounidense de la Pequeña Empresa (SBA, por sus siglas en inglés) señaló en 1990 la importancia de un plan de negocio: El Plan administrativo y financiero de una compañía nueva que sirve para la operación exitosa de una alianza empresarial. Así misma, señala que el plan de negocio explica de forma específica cómo va a funcionar un negocio y los detalles de cómo capitalizar, dirigir y hacer publicidad.

Hormozi, Sutton, McMinn y Lucio (2002) expresan que el propósito de un plan de negocio es definir el negocio, explicar lo más detalladamente posible y describir cómo funcionaría la microempresa en el mercado. Operar la compañía primero en papel permite identificar las áreas potencialmente problemáticas y las dificultades que se puedan presentar, sin mayores consecuencias, en el mundo real.

Según De Noble el plan de negocio tiene diferentes propósitos. El más común es conseguir financiamiento, ya sea a través de un sistema financiero –como bancos o uniones de crédito- o de sus propios socios. Generalmente, el inversionista requiere un plan de negocio completo que le ayude a analizar antes de aprobar el proyecto. Otro objetivo importante es fungir como una herramienta para guiar las operaciones que ayuda a enfocarse en la estrategia establecida. Por lo anterior, el plan de negocio debe utilizarse como una herramienta permanente de trabajo, revisarse frecuentemente y modificarse según el conocimiento empírico que se adquiera a lo largo de su implementación.

Según Pinson y Jinnett (2000), un plan de negocio es una herramienta con tres propósitos básicos: comunicación, gerencia y planeación.

Como herramienta de comunicación se utiliza para atraer el capital de inversión, préstamos, seguros o a socios estratégicos. El desarrollo de un plan de negocio demuestra su potencial redituable, requiere una proyección realista en cada fase del negocio y permite prever los problemas y sus posibles soluciones.

Como herramienta de gerencia ayuda a supervisar y evaluar el progreso del negocio. El plan de negocio es un documento que se modifica constantemente mientras, a través de la experiencia, se adquiere conocimiento. Cuando el plan de negocios se usa para establecer tiempos límite, se puede evaluar el progreso y comparar las proyecciones con los acontecimientos reales.

Como herramienta de planeación conduce al empresario a lo largo de las distintas fases del negocio. Un plan bien pensado ayuda a identificar barreras y obstáculos con anticipación para, en la medida de lo posible, poder evitarlos y buscar alternativas. Muchos emprendedores comparten su plan de negocios con sus empleados para fomentar una comprensión más amplia de hacia dónde se dirige la compañía. Así, se genera una fidelidad mayor por parte de los empleados, que saben cual es su meta como equipo.

Fleitman (2000) afirma que el plan de negocio debe transmitir a los inversionistas potenciales, a los accionistas y a los financieros, elementos que hagan que la empresa sea exitosa; establecer la manera en que recuperarán su inversión, y, en el caso de no cubrir las expectativas de los socios, el mecanismo para terminar la sociedad y cerrar la empresa.

## **2.4 COMPONENTES DEL PLAN DE NEGOCIO SEGÚN DE NOBLE**

Un plan de negocio debe contener siete partes cada una de las cuales tiene un propósito diferente como se muestra en la figura:



Figura 01: Plan de Negocio.

Fuente: De Noble, A. F. Plan de Negocio. México D.F

### 2.4.1 RESUMEN EJECUTIVO

El propósito general del resumen ejecutivo es capturar el interés del lector. La mayoría de los inversionistas que leen planes de negocio no le dedican más de cinco minutos. Por tal motivo, esta sección suele ser la única que revisan. La información presentada en este segmento debe ser sintética y enfocarse en los puntos más importantes.

Según De Noble, el resumen ejecutivo debe ser presentado en dos o tres páginas y cubrir los siguientes puntos:

- Perfil de la empresa
- Naturaleza del producto o servicio que se ofrece, incluyendo sus ventajas competitivas.
- Mercados metas seleccionados
- Tamaño y tendencias de crecimiento de dichos mercados

- Composición y antecedentes del Cuerpo Directivo
- Requerimientos de financiamiento y proyecciones clave
- Propuesta de uso de los fondos
- Estrategia de salida propuesta para los inversionistas, incluyendo el retorno de inversión (ROI) o la tasa interna de retorno (TIR)

La información que se presenta en esta sección debe explicarse en el cuerpo del plan de negocio y no ser superflua. “Es fundamental que esta sección demuestre las ideas que lo llevaron al desarrollo del concepto del negocio” (De Noble). De acuerdo al artículo *Wall Street Tells What Makes a Good Business Plan*, 58 de los 81 profesionales de inversión encuestados, leen el resumen ejecutivo. Es decir, según ese estudio esta es la sección que los inversionistas más leen (71.6%)

#### **2.4.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

En esta sección del plan de negocio se describe, de manera más detallada, la empresa y el producto o servicio que se ofrecerán. Los puntos clave que se deben describir son los siguientes:

- **Misión del Negocio.-** La misión del negocio explica la razón de ser de la empresa y ayuda a los integrantes de la misma a tener un sentido de dirección. La misión también sirve para ayudar a determinar las metas específicas y para desarrollar tácticas y estrategias competitivas. Según Robbins y De Cenzo (2002) la misión es el propósito de una organización y debe contestar a la pregunta “¿En qué negocio o negocios estamos?”. Según De Noble, la misión del negocio no debe extenderse más de un párrafo.
- **Antecedentes del negocio a la fecha.-** En este segmento del plan de negocio es necesario exponer el progreso de la empresa y su situación actual. Los planes de negocios para empresas de nueva creación deben explicar el motivo por el que se desarrolló la idea

original del negocio. En las empresas ya establecidas esta sección debe describir los hechos históricos que condujeron a su formación.

- **Organización legal del negocio.-** El tercer punto de la descripción del negocio debe contener una descripción de la forma de organización legal actual o propuesta de la empresa para que el lector conozca los requerimientos y obligaciones legales de la compañía.
- **Estrategia de entrada al mercado propuesta y calendario de eventos.-** A continuación se debe incluir la manera en que se planea entrar al mercado meta seleccionado, incluyendo un calendario en el que se especifiquen las fechas críticas para poder iniciar operaciones. Así, los inversionistas podrán darse cuenta de que los empresarios conocen los requerimientos necesarios para realizar las operaciones.
- **Descripción del producto o servicio inicial.-** Es necesario realizar una descripción detallada del producto o servicio que se va a ofrecer en un mercado. Este segmento de la descripción del negocio va a permitir señalar las ventajas competitivas que se prevén y que ayudará a atraer clientes. Los inversionistas no buscan detalles técnicos del producto o servicio; quieren tener una idea clara del concepto de negocio un plan de investigación y desarrollo que garantice la sobrevivencia del producto o servicio en el futuro.
- **Desarrollo e investigación de producto.-** El desarrollo e investigación del producto permite ofrecer al cliente mejores productos para satisfacer sus necesidades.

### **2.4.3 ANÁLISIS DE MERCADO**

El análisis del mercado es un recurso y, en el campo comercial, una inversión puesto que genera utilidades y reduce riesgos por decisiones erróneas. Además, es una aportación específica en el proceso de planeación estratégica y en la toma de decisiones. Si bien es cierto que la investigación de mercados puede

aportar en buen nivel una predicción, no hay que olvidar que se trata de un modelo de aproximación.

Según Ricoberí Marketing (2004), la investigación de mercado es necesaria cuando la información que se obtendrá está orientada hacia la toma de decisiones o cuando los resultados serán aplicados a algún proyecto real.

El análisis de mercado tiene varios objetivos importantes que deben ser considerados. El principal es demostrar que existe la posibilidad de participar en el mercado. Para justificar la inversión necesaria, esta oportunidad debe ser viable, rentable y lucrativa. Se debe demostrar que hay un alto número (que sigue creciendo) de consumidores en el mercado meta. Para cumplir con este objetivo, De Noble hace énfasis en la necesidad de abarcar las siguientes áreas:

- Descripción de las tendencias de la industria en el mercado meta
- Presentación de estadísticas relevantes que muestran las tendencias en el mercado meta seleccionado.
- Mercados meta
- Investigación de mercado
- Competencia
- Barreras a eliminar para lograr penetrar el mercado que se desea.

El segundo objetivo es demostrar que existen clientes potenciales en el mercado. El emprendedor debe utilizar fuentes secundarias para analizar el mercado, seleccionar y reunir información primaria a través del contacto con clientes potenciales, con posibles socios en el caso de una alianza estratégica y con proveedores potenciales en el mercado meta.

El análisis de la competencia es el siguiente paso en la investigación de mercados, y debe contener la identificación y evaluación de las capacidades de los competidores actuales esperados en el mercado meta escogido. Es necesario realizar un análisis profundo de sus fortalezas y debilidades de los competidores que se encuentran realizando operaciones en el mismo mercado.

El empresario debe examinar las barreras que existen para penetrar en el mercado. Estas barreras pueden ser discutidas desde dos perspectivas:

- Las barreras críticas que deben ser superadas para ingresar en el mercado meta.
- Las barreras que la empresa puede establecer en contra de los competidores para proteger su posición en el mercado.

#### **2.4.4 CUERPO DIRECTIVO**

El cuerpo directivo de una organización es un factor importante en las decisiones de los posibles inversionistas, por lo tanto es importante que cuente con experiencia y competencia en el comercio. El objetivo de esta sección es demostrar que el cuerpo directivo podrá administrar eficazmente el producto o servicio en el mercado meta seleccionado. Las áreas que se deben cubrir en esta parte son:

- Antecedentes (Currícula) y responsabilidades primarias de cada uno de los miembros del cuerpo directivo.
- Estructura organizacional
- Consejo de administración (Preferentemente conformado por personas externas)
- Asesores externos
- Socios en algún tipo de alianza estratégica.
- Participación accionaria.

El objetivo principal de esta sección es demostrar a los inversionistas que existe un cuerpo directivo capaz de administrar el nuevo negocio con éxito. Se deben incluir las cualidades y competencias de las personas que formarán una parte central de las operaciones de la empresa. Además, es indispensable presentar un organigrama que muestre las líneas de autoridad y las áreas de responsabilidad del equipo administrativo.

Es necesario discutir la participación en la propiedad de las empresas en las que se busca participación externa. En caso de que la empresa sea familiar, es necesario presentar la distribución de la propiedad a inversionistas que deseen participar en el capital social de la empresa.

De acuerdo con Longenecker, Moore y Petty (2001) no todos los miembros del cuerpo directivo necesitan ser competentes en todas las áreas; la clave es mantener un equilibrio que permita cubrir las diversas áreas funcionales y combine correctamente formación y experiencia. Este equilibrio se puede alcanzar a través de especialistas internos y externos.

Además de seleccionar los miembros del equipo administrativo, el plan de negocio contempla una estructura de administración interna que define las relaciones entre todos los miembros de la organización. Aunque no es necesario que sea muy detallada, la planeación debe ser lo suficientemente específica para permitir un funcionamiento ordenado de la empresa y evitar una superposición de responsabilidades que en futuro genere conflicto.

#### **2.4.5 OPERACIONES**

El objetivo de este elemento del modelo de De Noble, es discutir la estrategia para penetrar y mantenerse en el mercado meta seleccionado a través de la formulación de un plan cohesivo y viable. El empresario podrá enfocarse en los costos más significativos del proceso de implementación del plan de negocio. De Noble recomienda que se cubran los siguientes temas:

- Consideraciones nacionales
- Estrategia de mercado (o de comercialización)
- Plan de producción
- Personal
- Aceptación de clientes o consumidores
- Planes futuros de investigación y desarrollo

La implementación efectiva de una estrategia de comercialización depende, en gran medida, de las decisiones críticas que tome la empresa. Esta estrategia contiene cuatro áreas fundamentales:

- Producto /servicio
- Precio
- Promoción
- Distribución

Su objetivo es describir cómo se planea comercializar el producto.

El plan de producción debe explicar cómo se planea obtener y transformar los insumos más importantes. Las áreas clave a describir en este plan están relacionadas con localización, diseño de planta, producción, proveeduría e inventarios.

Los requerimientos en recursos humanos deben ser detallados, tanto a corto como a largo plazo. El plan de negocio también tiene que considerar el servicio a clientes, preocupándose particularmente en cómo conservarlos, sin perder de vista como atraerlos. No olvidemos que “es más barato retener a los clientes que atraerlos, los clientes son activos que deben ser valorados, desarrollados y conservados”. (Zeithaml, y Bitner , 2003)

Debido al ciclo de vida de los productos (véase Fig. 02), las actividades de investigación y desarrollo deben realizarse constantemente. Las organizaciones deben llevar a cabo sus operaciones en torno a varios productos o servicios, ya que “las oportunidades para aumentar la satisfacción del cliente a través del mejoramiento del producto, nunca se agotan” (Abell, 1998, p. 28).

Según Abell, existen dos formas de desarrollar un producto o servicio. La primera es comenzar a partir del producto o servicio existente y buscar modos de mejorar sus características. La segunda consiste en pensar en las funciones que el producto o servicio desempeñan para el cliente y en los beneficios

específicos que buscan en ellos. Este enfoque se centra en el cliente y nos permite pensar en soluciones que van más allá de la oferta del producto o servicio actual.

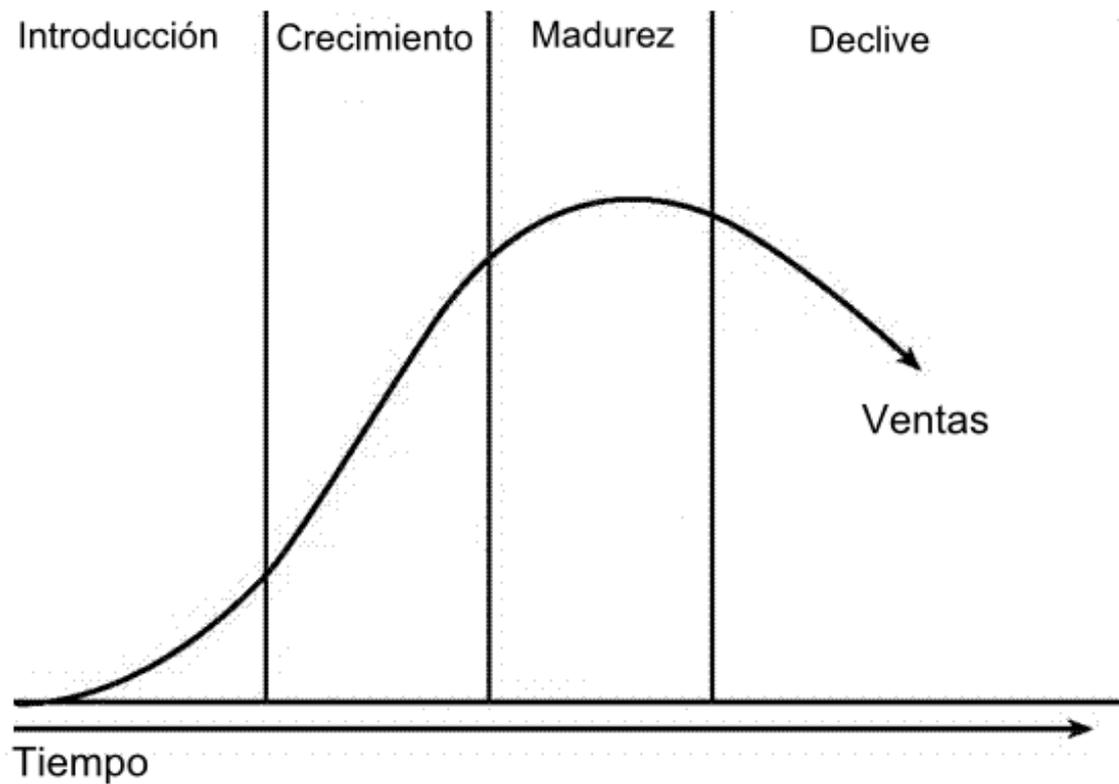


Figura 02: Ciclo de vida del producto.

Fuente: Abell, D.F. (1998). La Administración con Estrategias Duales.

Los emprendedores que tienen visión del futuro siempre buscan desarrollar nuevos productos para el mercado existente, encontrar nuevo mercado para los productos existentes, crear nuevos productos para nuevos mercado y perfeccionar los procesos productivos existentes.

#### **2.4.6 RIESGOS CRÍTICOS.**

Los riesgos críticos del plan de negocio deben determinar los posibles problemas que pudiera enfrentar la empresa al ingresar al mercado. Cuando se

buscan oportunidades en el mercado, los riesgos siempre están presentes; por lo tanto, es necesario describir los:

- Riesgos internos
- Riesgos externos
- Planes de contingencia
- Provisión de seguros

Los riesgos internos pueden tener impactos negativos en el negocio. Algunos de ellos son la pérdida de empleados clave o miembros de cuerpo directivo, capital de trabajo inadecuado y actividades de investigación y desarrollo improductivos.

Los riesgos externos son los riesgos que una organización puede enfrentar y que van más allá del control de la empresa. Estos tienen un resultado negativo en las operaciones y pueden ser, los cambios tecnológicos, las condiciones adversas en la economía, las violaciones de patentes y más.

También existen riesgos en la empresa que pueden ser cubiertos con los seguros adecuados

#### **2.4.7 PROYECCIONES FINANCIERAS.**

El objetivo de esta sección del plan de negocio es comprobar que la oportunidad de negocios que se persigue en el mercado meta seleccionado es financieramente factible. Longenecker, Moore y Petty (2001) mencionan que “los productos o servicios que crean una ventaja competitiva y cumplen con una necesidad definida del consumidor, representan una buena oportunidad de inversión”.

Para que una idea se convierta en una oportunidad de inversión, se debe determinar el nivel de rentabilidad que se puede alcanzar y la inversión que se requiere para aprovechar dicha oportunidad.

Es necesario expresar en términos cuantitativos las proyecciones financieras importantes relacionadas con el proyecto. De Noble afirma que las proyecciones financieras deben considerar los aspectos relacionados con los requerimientos y la asignación de recursos, la tasa interna de rendimiento y la administración de efectivo para las operaciones. Las proyecciones financieras deben incluir:

- Datos financieros históricos
- Desglose mensual de los estados financieros del primer año de operaciones
- Desglose trimestral de los estados financieros del segundo y tercer año
- Proyección anual de los primeros 5 años de operación.
- Análisis del punto de equilibrio
- Razones financieras
- Estructura de capital
- Valuación

Los estados financieros, son informes del desempeño y recursos financieros de una empresa incluyendo estados de resultados, balance y estados de flujo de efectivo (Longenecker, Moore y Petty, 2001).

Los estados financieros proforma deben enfocarse, primero hacia las operaciones de la empresa. Durante el primer año, las proyecciones deben elaborarse con mayor cuidado para poder apreciar los detalles financieros más dinámicos del negocio. Al realizar los estados financieros proforma del primer año, se debe analizar en primer lugar los requerimientos de capital, tanto adicional como de trabajo, para evitar problemas de flujo de caja.

El estado de resultados del primer año, que indica la cantidad de utilidades que generó o generará una empresa en un periodo específico, debe incluir las ventas en el mercado, el costo de ventas, gastos operativos y gastos

administrativos mensuales. Las proyecciones de venta deben sustentarse en la participación en el mercado durante el primer año de operaciones y basarse en la investigación de mercado o en las ventas de la competencia en el mercado meta.

El estado de flujo de caja o de efectivo, que es un “reporte financiero que muestra los cambios en la posición de efectivo de una empresa durante un periodo determinado” (Longenecker, Moore y Petty, 2001, p. 679), permite estimar la cantidad de recursos financieros que se necesitan para ingresar al mercado seleccionado y permite demostrar que la empresa es capaz de cubrir los gastos de operación.

El balance es un informe que muestra los activos, pasivos y capital de la empresa en un momento específico. Este último debe contener el método de depreciación que será utilizado y el nivel de inventario final.

Una proyección de 5 años permite al inversionista tener una visión general de la empresa. Las proyecciones siempre deben ser realistas y basarse en información tangible.

De Noble recomienda un análisis de punto de equilibrio en el que se señale el volumen de ventas necesario para no perder. Este análisis se enfoca en la relación de ventas y costos.

El análisis de las razones financieras proporciona al inversionista información sobre la liquidez, el retorno de la inversión y el potencial de las utilidades. Las razones de la empresa pueden ser comparadas con las de otros competidores en el mercado meta para conocer la viabilidad de la empresa.

La estructura de capital tiene como objetivo esclarecer los términos, las relaciones y las condiciones entre los directivos de la empresa y los inversionistas. En esta sección los inversionistas que están interesados en recuperar su inversión y retirarse del negocio deberán ser informados sobre algunas de las estrategias de salida. Algunas de las estrategias de salida más

comunes son la adquisición por nuevos inversionistas, la fusión con otra empresa y la absorción por una empresa más grande.

En el caso de que la empresa busque socios capitalistas que planeen abandonar el negocio, es necesario incluir algunos métodos para evaluarlos de tal manera que el empresario pueda tomar una decisión respecto al porcentaje del capital que está dispuesto a entregar a cambio de una cantidad determinada de recursos financieros (De Noble).

Las proyecciones financieras deben concordar con el contenido del plan de negocio en su conjunto. Las ventas y utilidades deben ser realistas para que al inversionista no le surjan dudas. Las proyecciones financiera deben “evitar ser demasiado optimistas para prevenir crear un círculo vicioso de inexactitud que no beneficie a ninguno” (Sahlman, 2005, p. 97-98). Para justificarlas, De Noble recomienda comparar las proyecciones de la empresa con aquellas de la industria.

## **2.5 EL PLAN DE NEGOCIO SEGÚN WILLIAM A. SAHLMAN**

El plan de negocio, desde un punto de vista de Sahlman (2005), debe estar separado en cuatro partes básicas que engloban las diferentes áreas de una empresa nueva, como se muestra en la figura 03:



Figura 03: Plan de negocio

Fuente: Sahlman, W. A. (2005) How to Write a Great Business Plan. Massachusetts: Harvard Business Review

### **2.5.1 LA GENTE**

La primera componente del plan de negocio es la gente, según Sahlman (2005), la parte más importante en la existencia de la empresa depende de la capacidad de su gente. Las personas son las que poseen las habilidades, el conocimiento relacionado con la compañía y son el principal objeto de enfoque de los inversionistas. Por tal motivo, hay que mencionarlas exhaustivamente al realizar el proyecto.

Los inversionistas inteligentes enfocan una gran parte de su atención en las personas. El plan de negocio debe incluir una descripción clara del conocimiento que cada miembro tiene acerca del producto o servicio nuevo, los procesos de producción y el mercado, incluyendo los clientes y la competencia (Sahlman, 2005).

Existen tres temas importantes que Sahlman recomienda, que se cubran cuando se describe a la gente y que permitan al inversionista conocer al grado de experiencia y la perspectiva de los miembros:

- ¿Qué saben?
- ¿A quién conoce?
- ¿Qué tan conocido son?

### **2.5.2 LA OPORTUNIDAD**

La oportunidad en un plan de negocio debe contener la respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿El mercado meta para el producto o servicio es grande, está creciendo o ambos?
- ¿La industria en la que se encuentra el producto o servicio es atractivo o puede llegar a serlo?

Los mercados grandes o aquellos en crecimiento son la mejor opción para los negocios nuevos. La competencia es menor que en los mercados maduros, donde la alta competitividad provoca la disminución de precios, que a su vez reduce las utilidades.

Según Abell, la comodidad, que se define como “colocar el producto en el lugar correcto en el momento adecuado”, puede facilitar la venta.

Los clientes nunca son predecibles. Es difícil conocer la respuesta de los consumidores ante un nuevo producto o servicio, o saber cuánto estarán dispuestos a pagar por ello. En algunas ocasiones el producto o servicio podrá tener éxito, pero a un precio menor que el costo. Otro objetivo de la sección de oportunidad es proyectar aproximadamente cuánto pagarán las personas por consumirlo, así como un esquema del establecimiento de precios.

La sección de oportunidad debe contener un análisis del crecimiento de la oportunidad y las trampas en que puede caer. El negocio puede incrementar su gama de productos o puede expandirse geográficamente, pero también puede enfrentar problemas que deben ser previstos.

La competencia es un factor importante que debe ser analizado. Según Sahlman (2005), el capítulo destinado a la oportunidad debe puntualizar, además de sus fuerzas y debilidades, la forma en que el negocio va a mantenerse competitivo y quiénes serán los posibles competidores. Se deben describir las estrategias de respuestas a las acciones tomadas por los competidores y la posible entrada a nuevos competidores en la misma industria.

### **2.5.3 EL CONTEXTO**

Los factores políticos, económicos, sociales y ambientales, entre otros, afectan en gran medida el desempeño de una compañía. Los tipos de cambio, las regulaciones gubernamentales y la inflación pueden afectar de manera positiva o negativa la empresa. Sahlman (2005) recomienda un análisis del impacto de los factores que se encuentran en el contexto de la empresa.

El plan de negocio debe detallar estrategias de respuesta a cambios desfavorables y la manera en que se puede afectar el contexto de la empresa de una manera positiva. El contexto se encuentra en un cambio constante y es inevitable entenderlo y aceptarlo.

### **2.5.4 LOS RIESGOS Y LAS RECOMPENSAS**

“La relación que se produce entre la gente, la oportunidad y el contexto cambia a través del tiempo” (Sahlman, 2005). Los problemas que surgen y que pueden

afectar la introducción de la empresa en el mercado deben ser identificados para reducir las posibilidades de tener que enfrentarlos.

## **2.6 CONCLUSIONES**

En este capítulo se pudo observar las diferentes secciones que deben integrar el plan de negocio, según dos diferentes autores. Se puede concluir, en general, que debe contener una introducción o resumen ejecutivo, la descripción del personal que influye en el negocio, un análisis del mercado, un estudio de las operaciones de la empresa y, finalmente, una sección financiera que describa a la empresa en términos numéricos y que permita a los inversionistas conocer la viabilidad del negocio. De acuerdo con los diferentes autores, es necesario explicar los riesgos que pueden afectar el negocio y la manera en que se piensa hacerles frente.

Los planes de negocio tienen diferentes finalidades y son una herramienta valiosa para alcanzar distintos objetivos. Los planes son una parte fundamental en la creación de empresa y facilitan una administración exitosa en las ya creadas.

Es importante mencionar que un Plan de Negocios no tiene una forma definida para su elaboración, pues depende del giro de la empresa y del conocimiento de los emprendedores, de tal manera que se ajuste a sus requerimientos, necesidades y expectativas.

## **CAPITULO III**

### **3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

#### **3.1 ANÁLISIS DE MERCADO.**

##### **3.1.1 ANÁLISIS DEL MERCADO ACTUAL**

Este análisis del mercado y la industria permite ver las posibilidades de éxito de la microempresa en la ciudad de Quito

Según datos del INEC en la ciudad de Quito existe 960 mil estudiantes secundarios con un promedio de 9 cuadernos por cada estudiante lo que da una cifra de 8'640000 cuadernos que son utilizados cada año lectivo.

En el Ecuador existen tres grandes empresas competidoras que abarcan casi el 80% del total de producción de cuadernos a nivel nacional, las cuales son PAPELESA, INDUPAC y CARVAJAL (Norma), mientras que el 20% lo cubren pequeñas y medianas empresas que se dedican a producir cuadernos.

“A pesar de que la temporada escolar recién inicia en los planteles secundarios de la Sierra, los fabricantes nacionales e importadores de productos escolares, ya piensan en el periodo lectivo 2008- 2009.”<sup>1</sup>

El grupo Papelesa, que tiene cerca del 50% de participación en la venta de cuadernos, puso en marcha la distribución de su nueva colección, compuesta por 13 líneas que agrupan más de 200 diseños o motivos diferentes, dirigidos a clientes escolares, juveniles y universitarios.

Esta industria local apostó por tercer año consecutivo a colocar modelos extranjeros (Fiuza y Guerci) en las portadas de los cuadernos que están dirigidos a un segmento juvenil, y a las licencias, que le permitirán el uso de la

---

<sup>1</sup> Fuente: diario El Comercio.

caricatura de Bob Esponja, Las Princesas de Disney y Barcelona, en otras carátulas.

Las innovaciones son parte de las tendencias que marca un mercado, donde se calcula que, solo en la Sierra, hay un promedio de comercialización de más de 14 millones de cuadernos, basado al consumo de nueve cuadernos que tiene cada alumno y esto motiva a que haya otros competidores.

INDUPAC aduce tener una participación del 25% del mercado, saldrán unos tres millones de cuadernos este año. Medellín (Colombia) recibirá parte de esta producción y se hacen contactos para llevarlos a Centroamérica.

Pero también la competencia llega desde Colombia a través de las líneas Norma y Andaluz fabricadas por la división Bico Internacional, que además introduce al mercado local cuadernos que tienen logotipos de animados infantiles como Winnie the Pooh, Garfield o Hello Kitty.

Los productos de esta empresa, con una amplia acogida en el vecino país, se exhiben en las perchas de Super Paco, Juan Marcet y otras papeleras locales que distribuyen los cuadernos, que manejan una franja de precios similares a los locales.

En el país hay imprentas gráficas que buscan captar una parte de los consumidores, buscando nuevos segmentos, como cuadernos parvularios o especiales para los infantes que recién ingresan a la etapa escolar, a más de la línea de grapados tradicionales, además Vernaza Grafic, añadió para esta temporada más de diez motivos diferentes en la producción de sus cuadernos.

Como se puede ver, de acuerdo a la información anterior, en la actualidad este sector es realmente atractivo principalmente en las temporadas de inicio del año lectivo. Si bien existen tres empresas que satisfacen el 80% del mercado, existen un 20% que está cubierto por empresas pequeñas que buscan nuevos segmentos; entonces, aquí se encuentra la oportunidad que permitirá introducir

el producto en el mercado ya que el segmento de mercado escogido no está saturado ni tiene competencia directa.

### **3.1.2 ANÁLISIS DEL MERCADO FUTURO**

Según datos del INEC, la tendencia del crecimiento de estudiantes secundarios es de 1,3% cada año, lo que genera aproximadamente 30.000 nuevos estudiantes, lo que a su vez produce un aumento de clientes en el mercado que no están todavía satisfechos y que pueden ser potenciales clientes.

La tendencia en las preferencias de los clientes se inclinan por comprar cuadernos con portadas donde se exhiben modelos tanto femeninos como masculinos, además por portadas que responden a las tendencias que se marcan en el ámbito mundial y diseños de portada llamativos.

“El público demanda esto, porque es lo que está de moda... y nos ha ido bien en los años anteriores, aseveró José Mackliff, gerente de marketing de Papelesa”<sup>2</sup>

En la actualidad los cuadernos espirales son demandados por el 60% del mercado local, mientras que el 40% demanda los cuadernos grapados, pero se estima en un futuro no muy lejano, los consumidores dejen de lado el cuaderno grapado para utilizar totalmente el espiralado.

Por otro lado, la industria productora también verá un cambio, pues las pequeñas y medianas empresas llegarán a ocupar un mayor porcentaje de participación en la producción de cuadernos.

De igual manera se puede observar que la industria sigue en alto crecimiento, esto es consistente porque la población estudiantil también crece.

Puesto que el cuaderno que se ofrecerá es espiralado, no se tendrá ningún problema en la tendencia que se está dando, pues serán satisfechos los gustos de los clientes, así como en lo referente al diseño.

---

<sup>2</sup> Fuente: diario El Comercio

Un aspecto importante es que las pequeñas y medianas empresas verán un aumento en su participación, esto es beneficioso para la microempresa que se pretende instituir, pues se está en pleno crecimiento con un producto innovador y dirigido a un segmento diferenciado.

### **3.1.3 MERCADO META**

Luego de realizar un proceso de observación en pos de encontrar una oportunidad de negocio y determinar un mercado potencial, se han determinado las siguientes variables relevantes para la selección del mercado meta:

- Número de estudiantes de cada colegio.
- Percepción del nivel de aceptación de cada estudiante para con su colegio.
- Importancia del colegio.
- Capacidad adquisitiva.

En el anexo 1 se muestra la matriz de ponderación para la selección del mercado meta. En esta matriz se ha determinado que los colegios en donde se pondrá en práctica el proyecto, y por ende, el mercado meta son:

- Benalcázar
- Central Técnico
- Mejía
- Montúfar.

En el mismo anexo se muestra una tabla con el número de estudiantes de los colegios seleccionados.

En el capítulo referente al plan de trabajo y operaciones para la elaboración, se hace un análisis de estas variables.

Entonces, el mercado meta al que se dirige este estudio son los estudiantes matriculados de los colegios mencionados, dando un total de 12 000 estudiantes.

## **3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **3.2.1 ESTABLECER LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN.**

La razón principal por la que se realiza la investigación de mercados es para ratificar o no la oportunidad de negocio que se ha establecido y la aceptación del producto entre el segmento de mercado.

Principalmente se necesita información primaria para que la investigación sea lo más veraz posible y se aproxime a la realidad, en base a una investigación de campo, esto se lo establecerá en el siguiente punto donde se definirá el tipo de investigación y muestreo a utilizar.

También se necesita información secundaria, la cual se obtendrá de medios como el Internet, revistas y demás.

### **3.2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

- Ratificar la oportunidad de negocios en base a una investigación de mercado.
- Recopilar información primaria y secundaria.
- Predecir cual será la incidencia del proyecto dentro del Plantel Educativo.
- Conocer el grado de aceptación que tendrá el cuaderno estudiantil por parte de los educandos.
- Conocer los gustos y preferencias del estudiante.
- Definir un precio acorde a la calidad del cuaderno y al alcance del estudiante.
- Especificar las características del cuaderno de acuerdo a las necesidades del consumidor.

### **3.2.3 DEFINICIÓN DE TIPO DE INVESTIGACIÓN Y MUESTREO.**

#### ***3.2.3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.***

Puesto que se está en las primeras etapas del proceso de investigación, se utilizará una investigación exploratoria, la cual se diseña con el objeto de obtener una investigación preliminar de la situación, con un gasto mínimo en dinero y tiempo. Está caracterizado por su flexibilidad para que sea sensible a lo inesperado y para descubrir ideas que no se habían reconocido previamente. Es apropiada en situaciones en las que se busca problemas u oportunidades potenciales de nuevos enfoques, de ideas o hipótesis relacionadas con la situación; o desea, una formulación más precisa del problema y la identificación de variables relacionadas con la situación de decisión. El objetivo es ampliar el campo de las alternativas identificadas, con la esperanza de incluir la alternativa mejor.

#### ***3.2.3.2 TIPO DE MUESTREO.***

El muestreo es una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar qué parte de una realidad en estudio se debe examinar con la finalidad de hacer inferencia sobre la población.

El tipo de muestreo que se utilizará, es un muestreo aleatorio simple sin reposición, pues un elemento de la muestra no podrá ser tomado en cuenta más de una vez, utilizando la fórmula muestral planteada en el mismo; así este tipo de muestreo se adapta al segmento de mercado y al tipo de producto que se ofrecerá, además de los siguientes beneficios:

- **Recursos limitados.** Puesto que el negocio está empezando, los recursos son limitados y no se puede realizar un estudio total de la población.
- **El muestreo puede ser más exacto.** Un muestreo diferente al que se ha propuesto podría llevar al estudio a errores, lo cual sesga la investigación y se aleja de la realidad.

- **Resultados reales.** Este muestreo tiende a asegurar que la muestra represente adecuadamente a la población y se obtienen estimaciones más precisas.
- **Cálculo rápido.** El muestreo simple permite un cálculo rápido de medias y varianzas debido a que se basa en la teoría estadística y por tanto existen paquetes informáticos para analizar los datos.
- **Diferentes poblaciones.** Debido a que son diferentes en donde existen diferentes características entre sus poblaciones no se puede utilizar un método que integre a todos por tal razón este método se puede aplicar independientemente para cada población.

### 3.3 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Una muestra debe ser representativa si va a ser usada para estimar las características de la población

De acuerdo al tipo de muestreo escogido, existe una fórmula que permitirá establecer el tamaño de la muestra para aplicar la investigación de mercado.

$$n = \frac{Z^2 p q N}{N e^2 + Z^2 p q}$$

En donde:

$n$  es el tamaño de la muestra;

$Z$  es el nivel de confianza;

$p$  es la variabilidad positiva;

$q$  es la variabilidad negativa;

$N$  es el tamaño de la población;

$e$  es la precisión o el error.

Para este proyecto,  $Z$  (nivel de confianza) será de 1,96 lo que quiere decir que se tendrá un 95% de confianza, esto es mejor porque permite acercarse más a realidad.

$p$  y  $q$  será la variabilidad de que en la investigación exista aceptabilidad por el producto o no, y las dos son del 50%.

N será el tamaño total de la población, en este caso, el número total de estudiantes matriculados en cada plantel.

e es error del 5%.

COLEGIO		MEJIA	BENALCÁZAR	CENTRAL TECNICO	MONTUFAR
N (Número total de estudiantes matriculados) *		4510	1482	4500	1535
p (porcentaje de aceptación)	0,5				
q (porcentaje de no aceptación)	0,5				
Z (constante de nivel de confianza)	1,96				
e (error)	0,05				
n (número de encuestas a aplicar)		354	305	354	307

Tabla 01: Establecimiento del espacio muestral

Elaborado por: Los emprendedores

\* Fuente: Secretaría General de cada Colegio. Año lectivo 2007 – 2008

### 3.4 RECOLECCIÓN DE DATOS

#### 3.4.1 DEFINICIÓN DEL MÉTODO DE RECOPIACIÓN

Para la aplicación de las encuestas es necesario definir cómo van a ser tomados en cuenta los elementos de la muestra, por tal razón, se ha decidido asignar un número a cada paralelo de todos los cursos de cada colegio, para luego generar números aleatorios (mediante la tabla de números aleatorios) y de acuerdo al número asignado, escoger los cursos correspondientes a cada número generado.

Por ejemplo, en el colegio Benalcázar existen 28 cursos, de tal manera que existirán 28 números (1 – 28), de los cuales deberán escogerse, mediante la generación de números aleatorios en EXCEL, los cursos con su número respectivo necesarios hasta cumplir el tamaño de la muestra (305 estudiantes). En el anexo 2A se muestra un ejemplo de la tabla de extracción de la muestra, en este caso para el colegio Benalcázar; y de esta manera se procede para los demás colegios.

El método a utilizar para la recopilación de datos es la encuesta porque es una técnica concreta de aplicación del método científico que tiene como finalidad el análisis de hechos, opiniones y actitudes mediante la administración de un cuestionario a una muestra de población

#### ***3.4.1.1 TIPO DE ENCUESTA***

Existen muchos tipos de encuestas, pero el que más se ajusta para el presente proyecto es la encuesta personal. Se va realizar una entrevista personal y directa entre entrevistador y persona encuestada, así se consigue disipar dudas, aclarar respuestas.

A pesar de la laboriosidad, duración y el riesgo de influir en las respuestas por el entrevistador, se va utilizar este método por ser el más adecuado por las siguientes razones:

- Permite reducir costos, puesto que no se utilizan muchos recursos, a más de papel y personas encuestadores
- Debido a las características de las instituciones, sería difícil hacer un panel de encuestados por ejemplo, por tal razón es más fácil realizar encuestas personales a los estudiantes.
- Gracias a las autorizaciones concedidas, se facilitará el ingreso a cada curso para realizar las encuestas a los estudiantes.
- La encuesta permite ser realizada en corto tiempo, por lo que se hace más rápida y cómoda para el encuestado.

#### **3.4.2 REDACCIÓN DEL CUESTIONARIO**

La redacción del cuestionario se confeccionará con una idea clara de los objetivos, pues esto permitirá a los encuestados entenderla mejor y propiciar mejores y verdaderas respuestas lo que ayudará a solucionar el problema.

Por otra parte, está redactada solo para los estudiantes directamente, ya que es el principal grupo de interés y el mercado meta; además, al contar con las autorizaciones de las autoridades, no es necesario aplicar la encuesta a estos grupos, pues ya se tiene el visto bueno.

Se va a utilizar los siguientes tipos de preguntas:

**Preguntas cerradas o dicotómicas**, en las que el encuestado solamente responderá sí o no.

**De múltiple elección**, el encuestado tendrá varias opciones a elegir.

**Abiertas o libres**, en las que encuestado expresará libremente su opinión.

**De clasificación**, el encuestado señalará por orden de preferencia las sugerencias que se ofrecen.

#### ***3.4.2.1 MODELO DE LA ENCUESTA A APLICAR***

Se ha desarrollado una encuesta con el fin de conocer las 4 P's del producto, es decir, Producto, Precio, Plaza, y Promoción.

**Producto.-** En base a preguntas en la encuesta se tratará de establecer las características del cuaderno que saldrá a la venta, con el fin de que sea del agrado del mercado, cumpliendo todas sus necesidades y exigencias así como estándares de calidad.

**Precio.-** Directamente lo que se quiere conocer es el precio a establecer para el cuaderno, el cual debe ser acorde a la capacidad adquisitiva del cliente, pero sin afectar el costo y la utilidad del mismo.

**Plaza.-** No se incluyen preguntas relacionadas a este aspecto. Además, en primera instancia, cada colegio designará la plaza en donde se ubicará el producto para su comercialización y en segunda instancia, la

plaza del producto solo puede ser cercana a cada institución, por lo que se lo colocará en papelerías aledañas a cada institución.

**Promoción.-** De acuerdo a todas las preguntas y respuestas de las encuestas realizadas estableceremos la mejor manera de promocionar el producto en el mercado objetivo, puede ser con precios asequibles u ofreciendo un producto que cumpla exactamente con la exigencias del consumidor y características superiores.

En el anexo 2B se encuentra el modelo de la encuesta a aplicar.

### **3.4.3 PROCESO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN EN LOS PLANTELES**

Al haber seleccionado y determinado el tipo de investigación y muestreo y diseñado el cuestionario a aplicar, se procede a recabar la información de la siguiente manera:

- Con la autorización emitida por el rector o vicerrector de cada plantel, se procede a presentar la misma a cada inspector general, para que este autorice pasar curso por curso desarrollando la encuesta.
- De acuerdo a una selección aleatoria de cursos y paralelos, se procede a ingresar y aplicar la encuesta a los estudiantes, después de una presentación, donde se les explica a breves rasgos la finalidad de este proceso y además se les muestra un modelo del cuaderno, ya que muchos desconocen, dando la facilidad que cualquier estudiante exponga sus dudas.
- Aproximadamente cada estudiante desarrollará la encuesta en un promedio de 3 minutos lo cual nos lleva a un tiempo total de 5 minutos por cada curso.
- Se procede a recoger todas las encuestas de todos los estudiantes y hacer una despedida y agradecimiento.

### CRONOGRAMA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

	SEMANAS						
	1	2	3	4	5	6	7
<b>ACTIVIDAD</b>							
Conseguir autorización respectiva							
Determinación de la muestra							
Visitar colegio Mejía							
Visitar colegio Benalcázar							
Visitar colegio Central Técnico							
Visitar colegio Montúfar							
Tabulación e interpretación de datos							
Presentación resultados autoridades							

Tabla 02: Cronograma de investigación de mercado  
Elaborado por: Los emprendedores

### 3.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Las siguientes tablas muestran un resumen de todos los resultados obtenidos de cada pregunta y de todos los colegios.

#### Preguntas

##### 1. Por qué decidiste estudiar en este Colegio?

ELECCION COLEGIO				
	Mejía	Benalcázar	Central Técnico	Montúfar
<b>NO OTRA OPCION</b>	6%	11%	7%	3%
<b>POR PADRES</b>	9%	12%	4%	6%
<b>POR AMOR</b>	82%	62%	79%	83%
<b>OTRA</b>	3%	15%	10%	8%

Tabla 03: Análisis elección colegio  
Elaborado por: Los emprendedores

**Elección del colegio.-** Esta es una de las variables más importantes a considerar en este estudio ya que este proyecto se ha enfocado al afecto que tiene cada estudiante con su colegio y se espera que mientras mayor afecto tenga, la probabilidad de compra de un cuaderno sea mayor.

De acuerdo a los datos se demuestra que la apreciación realizada es correcta porque en todos los colegios existe un afecto mayor al 60%, lo que podría hacer que el producto tenga acogida.

## 2. Te gustaría tener un cuaderno propio de tu Colegio?

ACEPTACION				
	Mejía	Benalcázar	Central Técnico	Montúfar
SI	91%	79%	93%	96%
NO	9%	21%	7%	4%

Tabla 04: Análisis aceptación del producto  
Elaborado por: Los emprendedores

**Aceptación del cuaderno.-** Esta es la pregunta más importante para la investigación de mercado, porque aquí se establece si el producto va a ser o no aceptado, si los estudiantes quieren o no que salga el producto.

De acuerdo a las cifras de la tabla, se nota que el producto es bastante aceptable en todos los colegios, lo que es muy bueno para las expectativas de la microempresa, además para realizar un estudio financiero se asumirá que este es el porcentaje de estudiantes que comprará mínimo un cuaderno.

## 3. Qué uso le darías a este cuaderno?

USO DEL CUADERNO				
	Mejía	Benalcázar	Central Técnico	Montúfar
BORRADOR	25%	21%	28%	27%
PRINCIPAL	70%	68%	66%	65%
OTRO	5%	11%	6%	8%

Tabla 05: Análisis utilización producto  
Elaborado por: Los emprendedores

**Uso del cuaderno.-** Los datos que se observan en la tabla demuestran que la mayoría de estudiantes ocuparía el cuaderno de su propio colegio como

cuaderno principal de materias, esto beneficia al producto, ya que al considerarlo de esta manera su acogida será en mayor grado, porque hay mayor importancia.

#### 4. Qué tipo de cuaderno te gustaría?

TIPO CUADERNO				
	Mejía	Benalcázar	Central Técnico	Montúfar
CUADROS	63%	61%	64%	63%
LINEAS	37%	2%	0%	37%
MIXTO	0%	37%	36%	0%

Tabla 06: Análisis tipo de cuaderno

Elaborado por: Los emprendedores

**Tipo de cuaderno.-** Esta variable indica una característica importante del cuaderno, porque de esta manera se elaborará el tipo de lineado en las hojas del mismo. Como se puede ver en el Colegio Benalcázar y Central Técnico se tendrá que elaborar un lineado mixto para satisfacer las dos exigencias.

#### 5. Qué tamaño de Cuaderno te gustaría?

TAMAÑO CUADERNO				
	Mejía	Benalcázar	Central Técnico	Montúfar
PEQUEÑO	19%	22%	15%	14%
UNIVERSITARIO	81%	78%	85%	86%

Tabla 07: Análisis tamaño de cuaderno

Elaborado por: Los emprendedores

**Tamaño del Cuaderno.-** Otra de las características principales del cuaderno es el tamaño del mismo; es importante porque de esta dependerán las demás características como el precio y el contenido. Se puede ver que en todos los colegios se requiere un cuaderno universitario, esto es un punto a favor para el producto, porque es innovador, en este mercado, y llama la atención al consumidor.

## 6. Qué te gustaría que contenga tu cuaderno?

<b>CONTENIDO CUADERNO</b>				
	<b>Mejía</b>	<b>Benalcázar</b>	<b>Central Técnico</b>	<b>Montúfar</b>
<b>STICKER</b>	85%	70%	77%	90%
<b>HIMNO</b>	79%	78%	61%	81%
<b>FOTOS</b>	78%	61%	57%	78%
<b>CALENDARIO</b>	54%	40%	45%	48%
<b>AGENDA</b>	42%	35%	38%	42%
<b>INTERNET</b>	43%	40%	34%	38%
<b>FORMULAS</b>	41%	45%	32%	42%
<b>CHISTES</b>	51%	48%	40%	44%
<b>JUEGOS</b>	49%	39%	44%	49%
<b>ARTISTAS</b>	28%	25%	26%	30%
<b>PROMOCIONES</b>	21%	18%	20%	26%
<b>OTROS</b>	16%	15%	18%	19%

Tabla 08: Análisis contenido cuaderno  
Elaborado por: Los emprendedores

**Contenido del Cuaderno.-** De la tabla que se muestra, se observa los requerimientos, necesidades y exigencias de los consumidores, esta variable es importante porque de esto dependerá la estructuración del cuaderno y el impacto en el consumidor. Se pondrá énfasis en incluir Stickers, himnos, fotos, calendario, de acuerdo a cada colegio.

**7. Cuántos cuadernos estarías dispuesto a comprar durante el Año Lectivo?**

<b>COMPRA NUMERO CUADERNOS</b>				
	<b>Mejía</b>	<b>Benalcázar</b>	<b>Central Técnico</b>	<b>Montúfar</b>
<b>UNO</b>	10%	11%	18%	9%
<b>DOS</b>	40%	39%	37%	43%
<b>MAS DE TRES</b>	50%	50%	45%	48%

Tabla 09: Análisis Compra número de cuadernos  
Elaborado por: Los emprendedores

**Compra número de cuadernos.-** Con estos datos se determinará la cantidad de cuadernos a elaborar para sacar a la venta en cada uno de los colegios, de tal manera que se pueda elaborar una cantidad exacta de cuadernos para que se consuma todo el stock. Además servirá para realizar las respectivas proyecciones financieras. Como se puede ver en la mayoría de colegios los estudiantes están dispuestos a comprar más de tres cuadernos, por lo se debe establecer un número óptimo de cuadernos por cada colegio.

**8.- Cuánto estarías dispuesto a pagar por tu CUADERNO ESTUDIANTIL?**

<b>PRECIO PEQUEÑO</b>				
	<b>Mejía</b>	<b>Benalcázar</b>	<b>Central Técnico</b>	<b>Montúfar</b>
<b>1,00 - 1,50 USD</b>	25%	59%	58%	24%
<b>1,60 – 2,00 USD</b>	60%	28%	21%	55%
<b>2,10 – 3,00 USD</b>	15%	13%	21%	21%

Tabla 10: Análisis precio cuaderno pequeño  
Elaborado por: Los emprendedores

PRECIO UNIVERSITARIO				
	Mejía	Benalcázar	Central Técnico	Montúfar
<b>3,00 – 3,50 USD</b>	60%	78%	73%	59%
<b>3,60 - 4,00 USD</b>	20%	15%	13%	27%
<b>4,10 – 5,00 USD</b>	20%	7%	14%	14%

Tabla 11: Análisis precio cuaderno universitario  
Elaborado por: Los emprendedores

**Precio.-** Se han establecido dos rangos de precios de acuerdo al tipo de cuaderno que el estudiante escoja. Si bien casi todos los estudiantes han escogido el menor precio, es importante establecer un precio acorde de mercado, pues existen cuadernos de menor calidad que tiene costos excesivos, por lo que este cuaderno debe ubicarse en un precio acorde a la calidad del mismo y analizando el poder adquisitivo del mercado, de tal manera que no se exagere ni se subestime el precio.

En el anexo 3 se muestran todos los gráficos de los resultados obtenidos en el estudio de mercado, por cada colegio.

### Datos Personales

EDAD				
	Mejía	Benalcázar	Central Técnico	Montúfar
<b>12-14 AÑOS</b>	25%	32%	28%	24%
<b>15-16 AÑOS</b>	38%	27%	30%	58%
<b>17-18 AÑOS</b>	37%	41%	42%	18%

Tabla 12: Análisis datos personales  
Elaborado por: Los emprendedores

**Edades.-** Al existir variabilidad en las edades del mercado, como lo muestra la tabla, ayudará a enfocar el producto hacia un consumidor que exige mayor calidad y podría tener mayor capacidad adquisitiva porque existe mayor independencia financiera.

También esta variable podría ser atractiva para las empresas que buscan publicitarse porque se dirigen hacia un variado mercado real y potencial cliente de varios tipos de productos.

<b>GENERO</b>				
	<b>Mejía</b>	<b>Benalcázar</b>	<b>Central Técnico</b>	<b>Montúfar</b>
<b>MASCULINO</b>	100%	61%	95%	100%
<b>FEMENINO</b>	0%	39%	5%	0%

Tabla 13: Análisis Género  
Elaborado por: Los emprendedores

**Género.-** De acuerdo a los resultados expuestos, se tratará de enfocar el producto hacia un mercado masculino, sin olvidar detalles que atraigan al otro género.

Estos datos también son importantes puesto que el género masculino tiene mayor identificación con su colegio, lo que beneficia al consumo del producto.

<b>LUGAR DOMICILIO</b>				
	<b>Mejía</b>	<b>Benalcázar</b>	<b>Central Técnico</b>	<b>Montúfar</b>
<b>NORTE</b>	29%	46%	25%	4%
<b>CENTRO</b>	13%	11%	22%	8%
<b>SUR</b>	45%	15%	41%	77%
<b>VALLES</b>	13%	28%	12%	11%

Tabla 14: Análisis Domicilio  
Elaborado por: Los emprendedores

**Lugar de domicilio.-** Esta variable es importante en el proceso de venta de publicidad, puesto que las empresas exigen un estudio en donde se demuestre que su pauta publicitaria será vista por todo tipo de consumidores, abarcando gran parte de la ciudad y de diferentes niveles adquisitivos, además, como se observa en la tabla, los estudiantes de los colegios escogidos viven en diferentes lugares de la ciudad.

### 3.5.1 ESTABLECIMIENTO DE CANTIDAD DE CUADERNOS A PRODUCIR

De acuerdo a la información arrojada por la investigación de mercados, el producto es bastante aceptable en la mayoría de colegios por sobre el 80%, y debido a la intención de compra de cada estudiante de más de 1 cuaderno, augura buena demanda para el mismo. Entonces se hace necesario decidir definitivamente la cantidad de cuadernos a producir para sacarlos a la venta, para cada uno de los colegios.

Con el fin de que se asegure la venta total de la mercadería se ha decidido producir una cantidad igual al 70% del número de estudiantes de cada colegio, siguiendo la tendencia de la investigación, pero siendo un poco más cautelosos. En la siguiente tabla se muestra la cantidad definitiva a producir:

COLEGIO	MEJIA	BENALCÁZAR	CENTRAL TECNICO	MONTUFAR	Tiraje total
Número de estudiantes	4510	1482	4500	1535	
Relación de producción	70%	70%	70%	70%	
Número cuadernos por colegio	3157	1037	3150	1075	
Cantidad definitiva a producir	<b>3000</b>	<b>1000</b>	<b>3000</b>	<b>1000</b>	<b>8000</b>

Tabla 15: Cantidad definitiva a producir por colegio.  
Elaborado por: Los emprendedores

Como se puede observar, se elaborarán 8000 cuadernos, de los cuales 3000 serán del colegio Mejía, en la misma cantidad para el colegio Central Técnico, 1000 del colegio Benalcázar como para el colegio Montúfar.

## CAPÍTULO IV

### 4. DISEÑO DEL MARKETING MIX

En este capítulo se presentarán las diferentes estrategias de marketing, en lo referente a las 4p's (Producto, plaza, precio, promoción) para que el producto sea aceptado en el mercado, así como la determinación de ventajas competitivas.

#### 4.1 DETALLE DE PRODUCTO

Como se lo ha mencionado el producto es innovador en este segmento de mercado, apunta a que entre en el amor y emotividad de cada estudiante con su plantel, es un producto de consumo masivo e indispensable para los educandos, de tal manera que lo convertiría en un producto estrella.

Por otra parte presentará diferentes atributos personalizados para cada plantel como:

**Portada y Contraportada.-** De acuerdo al plan de trabajo este proceso se elabora junto con el personal asignado en cada colegio, estos pueden ser estudiantes del Club de Periodismo o profesores de Investigación, quienes colaborarán con los gestores en la búsqueda de información, artes, fotos y demás datos necesarios, correspondiente a cada uno de sus colegios.

Las portadas deberán tener diseños juveniles que gusten y llamen la atención al consumidor, obviamente con el logotipo y el nombre del colegio. La misma será de pasta dura en cartón de 150g., cubierto de un plastificado UV, lo cual lo hará más atractivo porque ofrece mayor protección y durabilidad. Así mismo la contraportada tendrá las mismas características, solamente que tendrá otro diseño, la publicidad de una empresa auspiciante.

**Primeras Hojas.-** La primera hoja será destinada para los datos personales de cada estudiante y un horario de clase, le seguirá una hoja de papel couché de 115g. destinada a las fotografías del colegio en full color. Luego vendrán cuatro hojas de papel bond del color representativo del colegio, en las cuales se incluirán la reseña Histórica, el himno, barras y demás información que se haya acordado con el equipo gestor del cuaderno.

**Hojas Internas.-** Según las decisiones que tome el equipo gestor del cuaderno se elaborará un diseño que sea del gusto del equipo. De acuerdo a los datos de la investigación de mercado lo mas conveniente es elaborar un cuaderno mixto, es decir de cuadros y de líneas.

Según lo pactado con las empresas auspiciantes se incluirá en cada página el logo de la empresa, sea encabezado, pie de página o marca de agua. También se ha acordado con las empresas anunciantes, publicidad interior, la misma que irá en papel couché de 115g. full color repartidas a lo largo del cuaderno, como divisores del mismo.

Al final de las hojas lineadas, se incluirá un calendario y agenda, pues acorde a los resultados de la investigación de mercado los estudiantes requerían este contenido.

**Stickers.-** Con los datos obtenidos en la investigación de mercado, se ha observado que es de gran agrado para los estudiantes, la inclusión de stickers con artes de cada colegio, esta hoja será colocada al final siendo en papel adhesivo de 130g, y con protección UV.

**Tamaño y tipo.-** El análisis de la investigación de mercado ha demostrado que se debe elaborar un cuaderno de tamaño universitario (21 x 28 cm) de 180 hojas lo cual ofrece mayor utilidad a cada estudiante.

**Anillado.-** Es importante seguir con las tendencias actuales, ya que como se lo analizó en el Capítulo III, referente al Análisis del Mercado, todas las empresas utilizan un anillado para sus cuadernos estrellas, por lo que se debe seguir la misma directriz, pues sino se estaría dando ventaja a la competencia y poniendo en riesgo la comercialización del cuaderno.

En el anexo 4 A se muestra 4 alternativas que se pueden formular sobre la base de las variables producto y mercado para lograr un ingreso al mercado de cuadernos, y específicamente al mercado meta.

#### **4.1.1 COMPETENCIA**

Las competencias directas la forman grandes empresas como Papelesa, Indupac y Norma, las cuales abarcan el 80% de la producción nacional; y empresas pequeñas que satisfacen al resto del mercado. Estas empresas ofrecen todo tipo de cuadernos con una gama muy variada para todo tipo de consumidores.

Con esto se puede ver que el mercado está abastecido en forma general, pero sí existe la oportunidad de ingresar al mismo con este producto gracias a las características antes mencionadas y mediante ventajas competitivas.

En el anexo 4 B se identifican los factores Internos y Externos (FODA), establecidas para la Microempresa.

#### **4.1.2 DETERMINACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS**

La principal ventaja competitiva radica en productos innovadores que ofrecen nuevos beneficios y por ende mayor comodidad de uso al consumidor, por lo que el producto ofrece las siguientes ventajas competitivas:

- Es un cuaderno personalizado para cada institución meta y full color, lo cual brinda una ventaja con respecto a los demás cuadernos que se

encuentran en el mercado, los cuales son estándares y con diseños generales. Este factor asegura la preferencia de un nicho de mercado que puede dejar a un lado la competencia para consumir el cuaderno propio de su colegio.

- Los cuadernos de la competencia se presentan con portadas y contraportadas elaboradas en materiales flácidos como la cartulina, plástico o materiales de bajo grosor; este cuaderno presenta una ventaja competitiva al ser elaborado en cartón de 150gr. Y con una protección UV, lo que lo hace resistente, durable y difícil de deteriorarse, además, llama la atención al consumidor.
- Por lo general los cuadernos son elaborados en un solo anillo lo que lo hace muy vulnerable a ser desarmado y obtiene un aspecto muy simple. Este cuaderno ofrece doble anillo que lo hace imposible de ser desarmado y obtienen un aspecto elegante; esto brinda una ventaja respecto a los tradicionales cuadernos porque lo hace más agradable a la vista del consumidor, llama la atención e induce a la compra del mismo.
- La hoja de adhesivos le da una ventaja competitiva ya que la mayoría de cuadernos de la competencia no incluyen este beneficio que es del gusto del mercado meta.
- La autorización de cada colegio y el trabajo mismo con ellos, hace que el producto sea de fácil distribución dentro de las instalaciones de cada plantel y esto da mayor seguridad al consumidor de que el cuaderno es un producto oficial.

## **4.2 ESTRATEGIA DE PRECIOS**

### **4.2.1 ESTRATEGIAS PARA DETERMINAR EL PRECIO.**

Las estrategias a tomar en cuenta para establecer el precio óptimo y competitivo del producto, son las siguientes:

- Es necesario tomar en cuenta el costo de los materiales utilizados para la elaboración del mismo, como el tipo y gramaje del cartón que se utilizará para portadas y contraportadas, el gramaje de las hojas intermedias, el número de hojas destinadas a publicidad que será en papel couché con su gramaje, el tipo de anillo sea éste metálico o plástico, las impresiones a full color y en un solo color.
- También es importante tomar en cuenta el tiraje de producción, es decir, el número de cuadernos que se producirán, ya que este factor tiene relación inversamente proporcional con el costo, porque cuando se produce en grandes cantidades el costo disminuye y viceversa, lo que influye en el precio final.
- En base a visitas a ferias estudiantiles en donde se ofertan diferentes productos entre los cuales están los cuadernos, se hará un análisis de los precios que ofrece la competencia, mediante un cliente fantasma quien se encargará de conocer todas las características de los cuadernos de la competencia y si fuera necesario adquirir una muestra para analizarlo con detenimiento. De esta manera se obtiene información secundaria y actual para determinar un precio competitivo y real.
- Otra estrategia importante es tomar muy en cuenta los resultados arrojados por el estudio de mercado, en lo referente a la determinación del precio por parte de los encuestados, pues se debe establecer un

precio que se acerque a su opinión y capacidad de compra, pero sin que esto afecte el costo de producción y la meta del negocio.

#### **4.2.2 DETERMINACIÓN DEL PRECIO**

Expuestas las estrategias, se procede a establecer un precio competitivo, razonable y que permita a la microempresa obtener beneficio.

Se ha determinado un precio único de cuatro dólares americanos con veinte y cinco centavos (\$4,25), para el cuaderno de cualquier colegio. El margen de contribución unitario es de 3,25 dólares americanos.

Este precio determinado es relativamente bajo en consideración con la calidad del cuaderno y los precios de la competencia, pues existen en el mercado cuadernos de hasta 7,00 USD los cuales no igualan la calidad ni características ofrecidas en este cuaderno.

#### **4.3 TÉCNICAS DE PROMOCIÓN.**

Las técnicas de promoción que se aplicarán en este proyecto, estarán orientadas al consumidor y se enfocarán al cliente final; también se utilizarán técnicas que motiven el amor propio de cada estudiante para con su colegio, pues el cuaderno está principalmente enfocado a este factor.

Debido a que este producto es temporal, es decir, tiene gran demanda a inicios de año lectivo durante el primer trimestre de clases, las técnicas de promoción deberán ser bastante agresivas y mucho más al ser un producto innovador con valores agregados que pretende ingresar al mercado.

### **4.3.1 PROMOCIÓN DE VENTAS.**

Esta técnica consiste en hacer una promoción pre-venta de tal manera que en el momento mismo de la venta, la misma se haga más ágil y motive realmente a que el cliente compre el producto, las cuales son:

- Con la ayuda del equipo gestor y las autoridades, se planeará y realizará el lanzamiento oficial del cuaderno en cada uno de los colegios, mediante un pequeño acto ceremonial en donde se lo presente y se incentive a que todos compren el producto. Se sugiere que este acto se lo realice entre los primeros días de clases.
- El cuaderno también se lo promocionará en el proceso de matriculas de los colegios, y si el estudiante posee los recursos para adquirirlo, se lo venderá; si no es así, el cliente queda enganchado del producto para que lo adquiera posteriormente. Esto se lo realizará haciéndole notar al estudiante todas las bondades del producto, y que este lo palpe.
- Descuentos especiales cuando las compras sean al por mayor (más de 20 cuadernos), pero es necesario de que las utilidades no se vean perjudicadas.
- Se realizarán diferentes combos en las ventas al por menor, esto es, que si se compran tres o más cuadernos, el precio unitario de cada uno bajará para que el precio total sea más bajo que si compran uno por uno.
- Vocear el producto en las instalaciones del plantel para que todas las personas se enteren y se acerquen a conocer el producto.

- Devoluciones, reembolsos cuando éstos sean justificables para tener así la confianza de los clientes.
- El equipo gestor de cada colegio ayudará en la promoción del cuaderno informando con sus allegados que por primera vez saldrá a la venta el cuaderno del colegio.
- El cuaderno también será promocionado en las diferentes Asociaciones de egresados de cada uno de los colegios, para captar otro mercado diferente al mercado meta. Esta tarea puede realizarse visitando las diferentes asociaciones para exponer las características del mismo y ofreciendo la oportunidad de negociar al por mayor.

#### **4.3.2 PUBLICIDAD.**

La publicidad es parte esencial del marketing mix de un nuevo producto. Tomando en cuenta lo anterior, se realizará la siguiente publicidad en diferentes etapas:

##### ***4.3.2.1 PUBLICIDAD PERSUASIVA.***

Compara el nuevo producto con lo de la competencia y se utiliza para convencer al cliente que el nuevo producto es mejor que el de la competencia.

- Se realizará una campaña publicitaria pre-lanzamiento que constará de dos semanas de publicidad misteriosa mediante carteles y el “boca a boca” por parte de los estudiantes; por otra parte, se realizará publicidad abierta dos días antes del acto de lanzamiento planificado. Esta publicidad misteriosa tiene por objetivo crear intriga y curiosidad en el mercado meta, para que una vez captada la atención, se de a conocer el cuaderno y tenga mayor impacto.
- En el momento en que el cliente se acerque a conocer el producto, el vendedor debe estar en capacidad de persuadirlo que el cuaderno es

mejor que el de la competencia, con más beneficios en base a las características, la calidad y la personalización del mismo. El vendedor deberá tener a mano una lista de precios para indicar al cliente que el cuaderno realmente es más barato que los otros y de mejor calidad.

- Otra forma de persuadir al cliente es hacerle notar que si adquiere un cuaderno está demostrando su amor por el plantel, no así si compra cualquier otro cuaderno que no demuestra nada por su colegio. El vendedor deberá conocer muy bien acerca de las particularidades del colegio para que demuestre seguridad y pueda causar empatía con el cliente, siempre mirándolo a los ojos.
- Para inducir al cliente a la compra del nuevo producto se colocará un stand con varias insignias representativas del colegio como la bandera, camisetas, carteles, de tal manera que llamen la atención del potencial cliente; en hojas posteriores, se profundizará con mayor detalle en la plaza del producto, es decir, los lugares de venta.
- Se incluirá información acerca de los diferentes clubes de los colegios, tales como la Banda de Guerra, Club de Periodismo, Selección de fútbol y más, con el fin de que aumente la probabilidad de que estos grupos adquieran su cuaderno.

#### ***4.3.2.2 PUBLICIDAD RECORDATORIA O DE MANTENIMIENTO.***

Para sostener el conocimiento del nuevo producto, se realizará de manera más esporádica a través del paso del tiempo. Se utilizarán los siguientes medios:

- Se repartirán volantes entre los estudiantes de cada plantel para que se los lleven y les sirva de recordatorio. Este proceso se lo realizará desde los últimos días de clases del año lectivo anterior, previo al lanzamiento del nuevo producto; con esto se logra enterar al mercado sobre la llegada del cuaderno y que lo recuerden cuando ya esté a la venta. En el

anexo 5 se muestra un ejemplo que incluye el texto impreso de cada volante, en esta caso para el colegio Mejía.

- Mediante el uso de la tecnología del Internet se enviará mensajes de correo anunciando la llegada del nuevo cuaderno e induciendo a comprarlo. Además publicando en páginas de visita masiva por estudiantes como farras.com o Hi5.com.
- Se elaborará gigantografías, carteles y afiches promocionando el cuaderno, con un diseño innovador y juvenil el cual llame la atención del potencial cliente; estos afiches y carteles se colocarán dentro de las instalaciones del plantel, así como en las papelerías y demás negocios aledaños al colegio donde se permita colocar.
- Se contactará gente conocida que se identifique con alguno de los colegios y que tenga acceso a algún medio de comunicación masivo, para que ocasionalmente ayude en la difusión del cuaderno, obviamente de manera gratuita.

#### **4.4 PLAZA Y COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO**

La comercialización se la realizará en cada colegio, durante el período de matrículas, con el fin de captar el mercado meta. Para esto se lo realizará de la siguiente forma:

- Se colocará un stand dentro de cada colegio, con esto se brinda confianza al cliente que el cuaderno es oficial y tiene todas las autorizaciones respectivas; como se mencionó antes el stand tendrá muchos distintivos del colegio como carteles, afiches, banderas, camisetas que llamen la atención del estudiante y motive su amor por el colegio y por ende persuade a adquirir su cuaderno. En este stand se colocarán los cuadernos de una manera vistosa con su respectivo

precio, de tal manera que todas las personas puedan acceder a uno y ver sus características,

Puesto que son cuatro colegios, se necesitarán ocho vendedores, para que estén dos por colegio, ya que solamente uno sería difícil que logre cumplir con los objetivos planteados.

- Existe la posibilidad de ofrecer el producto en las papelerías aledañas a los colegios al por mayor.
- Si se pretende captar un mercado diferente al mercado meta, se ofrecerá el producto en las Asociaciones de Egresados de cada colegio, para que estos nos adquieran al por mayor.
- La Asociación de Profesores es un mercado potencial para ofrecer el cuaderno, pues ellos pueden lograr venderlo ofreciendo en cada una de sus materias como requerimiento oficial para llevar sus asignaturas.

#### **4.4.1 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN**

Se necesitan algunas estrategias de comercialización para que el producto sea adquirido por el consumidor final las cuales se detallan a continuación:

- **Combo.-** Esta estrategia se va a llevar a cabo durante el proceso de matrículas y consiste en ofrecer los cuadernos por combos, es decir, el precio del combo total será inferior al precio de comprar la misma cantidad con el precio unitario. Entonces el precio del combo de dos cuadernos es 7,50 USD y el de tres cuadernos es de 11,00 USD, lo que hace que el precio unitario sea inferior que el precio oficial siempre y cuando la compra sea al contado. Es importante mencionar que este tipo de combos estará a conocimiento del vendedor, para aplicarlo a clientes que regateen o se rehúsen a pagar el precio oficial, para de esta manera no perder una venta y se ofrezca el combo.

- **Descuentos en ventas al por mayor.-** Con el fin de lograr vender cuadernos al por mayor en la papelerías aledañas y Asociaciones de Egresados, se ofrecerán descuentos a las ventas al por mayor, estos pueden ser del 5% y 10% según la cantidad comprada. Se considera al por mayor cuando la venta es mayor a 20 cuadernos.
- **Visita por los cursos.-** Al contar con las autorizaciones respectivas, se podrá ingresar a cada uno de los cursos de cada colegio, para promocionar el mismo e incentivar su compra. Esta estrategia se pondrá en marcha cuando ya inicien las actividades escolares.

El proceso consiste en anunciar el propósito de la visita, proponer que se puede pagar en pequeñas cuotas el cuaderno y posteriormente a anotar el nombre de cada estudiante que quiera incluirse en este proceso, se necesitarán dos personas para esta actividad para que agilice el proceso y no tomar mucho tiempo de las horas de clase. La recaudación se la efectuará durante los recreos en un lugar determinado. Debido a la idiosincrasia del ecuatoriano, es necesario tomar medidas de seguridad, por lo que el cuaderno será entregado cuando cada estudiante haya terminado de pagar el costo total del mismo, esto genera un ambiente de confianza entre ambas partes.

#### ***4.4.1.1 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN Y DEMÁS PLAZAS PARA POSIBLE SOBRENTE DE INVENTARIO.***

De acuerdo a la investigación de mercados, no se pretende llegar hasta estas circunstancias, pues el producto es bastante aceptable, lo que prevé ventas en su totalidad; pero en el caso de que exista sobrante de inventarios, se plantean los siguientes planes de contingencia:

- **Consignación.-** En el caso que exista sobrante de inventario, la estrategia a aplicar es la de entregar cuadernos a consignación en diferentes papelerías cercanas a los planteles para que se siga

vendiendo durante el año lectivo, obviamente con una ganancia para el intermediario la cual será de 0.25 USD.

- **Reunión de padres de familia:** De igual manera, si existe sobrante de inventario, una buena estrategia es ofrecer el cuaderno a los padres de familia cuando sea la primera reunión de los mismos.
- **Universidades:** Las universidades son un mercado potencial que poseen estudiantes que han cursado por diferentes instituciones educativas, entre ellas, las del mercado meta; por lo que es posible ofertar el producto en este mercado para que los egresados de los colegios, lo adquieran. Lo mejor sería colocar el producto en las papelerías y copiadoras de las diferentes facultades de algunas Universidades como la Universidad Central, PUCE, UTE, UPS, Escuela Politécnica Nacional y demás.

## **CAPITULO V**

### **5. DEFINICIÓN DE LA MICROEMPRESA Y TALENTO HUMANO**

#### **5.1 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA MICROEMPRESA.**

En este subcapítulo se plantean todas las particularidades referentes a la microempresa, y por las cuales se enrumbará el trabajo cotidiano, tratando de cumplirlas a cabalidad y que sirvan de apoyo a todo el personal, constituyéndose en una guía formal.

##### **5.1.1 RAZÓN SOCIAL**

La microempresa tendrá la razón social de q&qBusiness; esto debido a que se ha tomado las iniciales de los apellidos de los creadores.

Se ha tomado la palabra Business porque en este país, existe una tendencia a apreciar lo extranjero y podría tener buena acogida entre los clientes empresariales e individuales.

##### **5.1.2 LOCALIZACIÓN**

Las oficinas de la empresa estarán ubicadas en el sector Centro- Norte de la capital, Sector El Ejido Edificio Benalcázar 1000, avenida 10 de Agosto y Tarqui tercer piso, oficina 302.

En el anexo 6 se muestra un gráfico de la ubicación geográfica de las oficinas.

### **5.1.2.1 DISTRIBUCIÓN ESPACIAL**

La distribución espacial de la microempresa, es decir en donde estarán todos los departamentos, será establecida en un área de 100m<sup>2</sup> las cuales serán divididas por medio de paneles. Ver anexo 7 donde se muestra una figura de la distribución por áreas.

### **5.1.3 MISIÓN**

La misión de q&qBusiness es satisfacer un mercado no satisfecho, ofreciendo un cuaderno personalizado para los colegios Mejía, Montúfar, Central Técnico, Benalcázar, de calidad, que identifique a cada estudiante y le sirva para apuntar sus materias a un precio muy conveniente y de esta manera los educandos puedan sentirse más orgullosos de su colegio.

### **5.1.4 VISIÓN**

q&qBusiness planea convertirse en una empresa pionera y vanguardista en la comercialización de cuadernos, y expandirse a todo el nivel secundario en el territorio nacional hasta el 2011.

### **5.1.5 VALORES EMPRESARIALES**

q&qBusiness se va a desenvolver dentro de los siguientes valores:

- Amabilidad
- Honestidad
- Respeto a las leyes institucionales, al medio ambiente y al cliente externo e interno.
- Trabajo en equipo
- Honradez
- Calidad en el producto.

- Transparencia en la práctica y en los presupuestos

## **5.2 ORGANIZACIÓN LEGAL**

En este punto se analizarán los aspectos referentes a las autorizaciones y emisiones de permisos para constituir la microempresa, en los diferentes organismos gubernamentales reguladores de la gestión empresarial.

También se definirá el tipo de sociedad más conveniente y que se ajuste a los requerimientos de los emprendedores.

### **5.2.1 TIPO DE EMPRESA.**

La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas<sup>3</sup>

Se ha determinado conformar una sociedad anónima de acuerdo a lo establecido en la Ley de Compañías vigente de nuestro país, ver anexo 8 en el cual se muestra todo lo referente a la constitución de Compañías Anónimas. Se ha escogido este tipo de constitución, puesto que este tipo de sociedades permiten aportación de capital de los socios, las cuales posteriormente serán divididas en acciones.

Los gestores están en toda la capacidad civil y mercantil para formar este tipo de sociedad, puesto que pueden realizar contratos formales y están en total dominio de sus capacidades cognitivas.

---

<sup>3</sup> De acuerdo al Art. 143. Ley de compañías.

### ***5.2.1.1 CONSTITUCIÓN MICROEMPRESA***

La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo<sup>4</sup>

Para el proceso de constitución se hace necesario el apoyo de un abogado que realizará todos los trámites necesarios. En anexo 9 se muestran los elementos de un acta de constitución, así como el modelo de esta.

### ***5.2.1.2 JUNTA GENERAL***

La junta general tendrá todos los poderes para resolver los asuntos relativos a los negocios y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la compañía.

Estará conformada por las dos personas autores del proyecto, los cuales se reunirán trimestralmente para resolver y analizar todo tipo de problemas presentados durante ese transcurso de tiempo y tomar las acciones correctivas de ser el caso, pudiendo planificar demás actividades posteriores.

## **5.3 PERMISOS**

En este punto se hace necesario aclarar todos los permisos pertinentes para llevar a cabo este proyecto. Se han dividido en dos tipos de permisos los que se requiere para instituir la microempresa y los permisos en cada uno de los colegios.

---

<sup>4</sup> De acuerdo al Art. 146. Ley de Compañías.

### **5.3.1 PERMISOS GUBERNAMENTALES**

#### ***5.3.1.1 REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES (RUC)***

Es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como propósito informar a la administración tributaria.

Para obtener el RUC de una persona natural se requiere:

- Cédula de ciudadanía y papeleta de votación.
- Recibo de agua, luz o teléfono.
- Llenar el formulario respectivo.

Para las personas jurídicas se requiere:

- La escritura de constitución de la Microempresa.
- Copia de la cédula de ciudadanía del representante legal; y
- Llenar un formulario.

Están obligados a inscribirse todas las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeros, que inicien o realicen actividades económicas en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador.

#### ***5.3.1.2 LICENCIA ANUAL DE FUNCIONAMIENTO***

Toda persona natural o jurídica deberá renovar la Licencia Única de Funcionamiento en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

### ***5.3.1.3 REQUERIMIENTOS PARA LEGALIZAR UNA MICROEMPRESA ASOCIATIVA***

Los pasos para legalizar la microempresa son:

- Solicitud de aprobación dirigida al Ministerio de Trabajo y Empleo.
- Acta constitutiva de la entidad, en original y una copia certificada por el secretario, la misma que contendrá los nombres y apellidos completos de los fundadores, el nombramiento del directorio provisional, y las firmas autógrafas de los concurrentes y número de cédula de identificación.
- Dos ejemplares de los estatutos debidamente certificadas por el secretario.
- Dos ejemplares de la lista de los socios fundadores, en la que conste: si son personas naturales, sus nombres y apellidos, el domicilio, cédula de identificación, el valor del aporte económico y la firma; si son personas jurídicas, la razón social, el registro único del contribuyente, nombramiento del representante legal y copia de los documentos de identificación.
- Certificado de apertura de la cuenta de integración de capitales de los socios, en una cooperativa, banco y/o declaración de los bienes debidamente valorados que los socios aportan.

### **5.3.2 PERMISOS DE LOS PLANTELES EDUCATIVOS**

Debido a que las nuevas disposiciones por parte de las autoridades de educación, prohíben la venta de material didáctico a los estudiantes, es necesario que se obtengan los permisos principalmente de las autoridades de los colegios donde se va poner en marcha el proyecto.

#### ***5.3.2.1 PASOS PARA OBTENER EL PERMISO EN LOS PLANTELES***

- Presentación del proyecto ante las autoridades
- Análisis y votación en Consejo Académico de cada colegio
- Entrevista con el Consejo Académico
- Resultado final

Los pasos aquí mencionados serán detallados en el siguiente capítulo respecto a Procesos.

## **5.4 CUERPO DIRECTIVO**

### **5.4.1 RESPONSABILIDADES.**

- Velar por el buen desempeño de q&qBusiness
- Realizar labores de marketing
- Realizar funciones de relaciones públicas, dentro del negocio y fuera de él.
- Realizar juntas directivas periódicamente con el fin de conocer el desenvolvimiento de la microempresa y tomar correctivos si fuera necesarios.
- Realizar juntas trimestrales con la junta general, con el fin de presentar resultados, planificar, organizar y controlar el buen funcionamiento de la microempresa.

- Supervisar el mantenimiento de la microempresa y las relaciones entre áreas

#### 5.4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Puesto que es una microempresa, la estructura organizacional no será muy compleja, al contrario será sencilla, donde cada encargado de área deberá realizar más de una actividad, por ejemplo, el jefe de marketing se encargará de vender la publicidad y el producto, realizar las compras necesarias y realizar todo el marketing mix; hasta que la empresa crezca y se pueda contratar mas gente de apoyo.

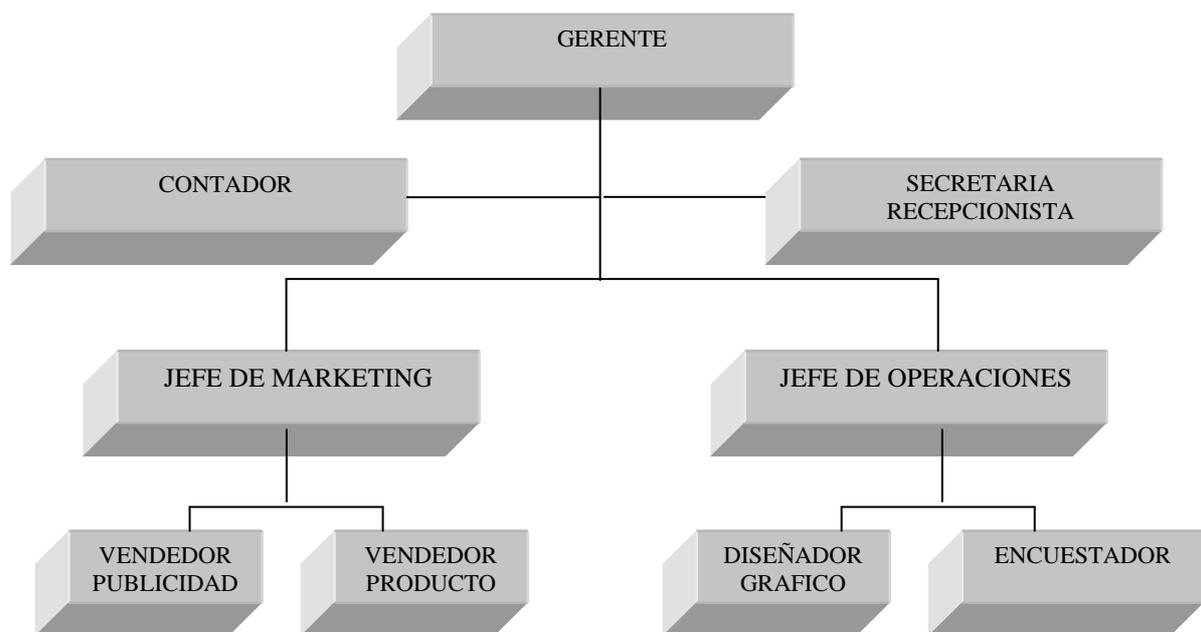


Figura 04: Organigrama de la Microempresa  
Elaborado por: Los Emprendedores

#### 5.4.3 PLATAFORMA DEL TALENTO HUMANO.

##### 5.4.3.1 RESPONSABILIDADES DE LOS MIEMBROS DE LA MICROEMPRESA.

**Gerente General:** Tomar las decisiones que conlleven al mejoramiento interno de la organización, como de negociaciones con proveedores, distribuidores y

clientes. Es el representante legal de la empresa para cualquier trámite o transacción jurídica dentro y fuera del país.

**Contador:** Preparar y controlar que los estados financieros de la empresa se lleven adecuadamente, manejar las tributaciones de la misma y verificar la rentabilidad financiera de proyectos que se buscan iniciar en la organización.

**Jefe de Marketing:** Se encargará de todo lo referente al marketing mix, esto es promoción, plaza, producto y precio, tratando de que se posicione en el mercado de la mejor manera. Así mismo, debe supervisar y capacitar a su equipo vendedor.

**Jefe de operaciones:** Se encargará de cumplir el plan de trabajo, estar en contacto con los estudiantes y colaboradores en los colegios, realizar contactos empresariales, supervisar la producción de imprenta.

**Vendedor publicidad:** Debe promocionar, concretar y llevar relaciones duraderas con los clientes empresariales, manteniendo una constante búsqueda de empresas potenciales para que pauten en el cuaderno.

**Vendedor producto:** Éste debe vender los cuadernos en los colegios, buscando apoyo de vendedores freelance, y reportando las ventas al jefe de marketing.

**Diseñador:** Es el encargado de trabajar el diseño del cuaderno tanto en la portada, hojas interiores y publicidad, en acuerdo con el equipo de colaboradores de los colegios, y tomando muy en cuenta los gustos y preferencias mostrados en el estudio de mercado.

**Encuestador:** Será el encargado de realizar todo el trabajo de campo en pos de realizar la investigación de mercado, mediante la recolección de información por medio de la aplicación de la encuesta y reportar sus actividades al jefe de operaciones.

### 5.4.3.2 PERFIL DE CUALIDADES DE LOS MIEMBROS DE LA MICROEMPRESA.

A continuación se presenta un cuadro donde se establecen las diferentes características que debe cumplir cada colaborador de la microempresa.

	Fuerzas Fijas							Fuerzas Variables					
	Tecnología	Finanzas	Dirección de Proyectos	Relaciones	Ventas y Marketing	Producción	Destreza Personal	Capacidad Social	Iniciativa	Comunicación	Capacidad para Ventas	Habilidades de Negociación	Resistencia
<b>Gerente General</b>		●	●	●	○		●	●	●	●	○	●	●
<b>Contador</b>		●	●	●		○	●		●	●		○	
<b>Jefe de Marketing</b>			○	●	●		●	●	●	○	●	●	
<b>Jefe de Operaciones</b>	●			●		●		○	●			○	●
<b>Vendedor Publicidad</b>				●	●				●		●	●	○
<b>Vendedor Producto</b>				●	●		●		●		●	●	○
<b>Diseñador</b>				○	○		●		●	○			
<b>Encuestador</b>				●			●	●	●	●			●

● Conocimiento profundo

○ Mediano conocimiento

Tabla16. Tabla de Perfil de Cualidades.

Elaborado por: Los emprendedores

## CAPITULO VI

### 6. PLAN DE OPERACIONES Y TRABAJO PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO

#### 6.1 PROCESOS.

Para la elaboración del proyecto se requieren de cuatro procesos indispensables, los cuales son los siguientes:

##### 6.1.1 PROCESO 1: GESTIONAR BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE COLEGIOS

###### 6.1.1.1 LISTADO Y SELECCIÓN DE COLEGIOS.

En este paso se hará una lista de diferentes colegios, tanto privados como públicos, mixtos o no. Se selecciona las mejores opciones de acuerdo a las siguientes variables:

- **Número de estudiantes:** Para comenzar el proyecto se necesita que los colegios tengan un gran número de estudiantes.
- **Accesibilidad:** De acuerdo a las políticas institucionales, habrá muchos colegios donde sea difícil el acceso y no se permita poner en práctica el proyecto, por tal razón los colegios mejor opcionados serán los que nos den acceso por parte de las autoridades.
- **Nivel de aceptación de cada estudiante para con su colegio:** Es un factor muy importante para el proyecto, que se lo evaluará en la investigación de mercados, pues de esto dependerá que los estudiantes se motiven a comprar y tener su cuaderno por amor a su colegio.

- **Importancia del Colegio:** De igual manera los colegios que conviene escoger son los que tienen gran historia y gran representatividad en la ciudad, ya que esto dará mayor importancia al proyecto.
- **Capacidad Adquisitiva:** Lo que convendría es poner en práctica el proyecto en instituciones de buen poder adquisitivo, o sea colegios particulares, pero sino fuera posible estos colegios se estaría dispuesto a ingresar en cualquier colegio, porque como se mencionó antes, es un producto muy indispensable para cada estudiante de tal manera que obligatoriamente deberán comprar un cuaderno y que mejor que sea el de su propio colegio, además se apuesta al amor y emotividad de cada estudiante por su colegio.

#### ***6.1.1.2 PRESENTACIÓN DE PROPUESTA A LAS AUTORIDADES Y PASOS PARA OBTENER EL PERMISO.***

Luego de pasar el filtro anterior donde se escogió a los mejores opcionados, el segundo paso es presentar la propuesta por escrito a cada colegio seleccionado, con su respectiva solicitud dirigida al rector y hojas adjuntas de cómo va a ser el proyecto y lo que se quiere lograr.

##### ***6.1.1.2.1 Pasos para obtener el permiso en los planteles***

- **Presentación del proyecto ante las autoridades:** Es necesario presentar un proyecto por escrito adjunta una solicitud, que muestre todos los factores y características del cuaderno, así como sus costos y los beneficios que presenta para el colegio. Este no debe ser muy extenso, debe mostrar en breves rasgos lo que se pretende realizar. En el anexo 10 A se muestra el modelo del proyecto enviado a cada institución educativa con la solicitud respectiva, en este caso para el colegio Benalcázar.
- **Análisis y votación en Consejo Académico de cada colegio:** este Consejo por lo general lo integran representantes de los Padres de

Familia y las Autoridades, los profesores y alumnos del Colegio, los cuales analizan el proyecto y mediante votación deciden si se aprueba o no lo planteado.

- **Entrevista con el Consejo Académico:** en este paso se realiza una explicación por parte de los gestores, de cómo se va a poner en práctica el proyecto, también se aclaran algunas dudas que puede tener el consejo académico.
- **Resultado final:** en este paso se define si se permite o no poner en práctica el proyecto. En anexo 10 B se muestra la autorización emitida por parte de las autoridades, en este caso del colegio Benalcázar.

Cabe señalar que se pueden presentar respuestas negativas por parte de los colegios, entonces lo que se propone es investigar si los colegios tienen registros de propiedad y patentes de sus marcas, pues en los colegios que no los tengan se puede poner en práctica el proyecto libremente y no habrá ninguna clase de demanda ni protesta de los colegios, ya que no tiene los documentos pertinentes que acreditan sus marcas como suyas.

#### ***6.1.1.3 ACEPTACIÓN, APLICACIÓN DE ENCUESTA Y ANÁLISIS DE DATOS.***

Este paso consiste en todo lo relacionado a la investigación de mercados, y contiene los siguientes puntos:

- **Aceptación.-** Este punto consiste en ver que Colegios han aceptado la propuesta.
- **Aplicación encuesta.-** Luego se procede a emplear otro filtro, el cual consiste en la aplicación de la encuesta respectiva, en donde se evaluará la aceptación del cuaderno y servirá para conocer otras variables tales como el precio, gustos del estudiante en lo referente al contenido del cuaderno, tamaño y demás.

- **Análisis e interpretación de datos.-** El siguiente paso es la tabulación de las encuestas realizadas en donde se obtendrán datos de suma importancia, los cuales se procederán a evaluar y analizar muy detenidamente para descartar los colegios donde no hay aceptación y poner gran interés en los colegios donde es aceptado el proyecto.

### ***6.1.1.3 DESIGNACIÓN Y PROCESO DE TRABAJO CON EL EQUIPO COLABORADOR.***

Se procede a realizar una visita para entrevistarse con los Señores Rectores de los Colegios escogidos, en donde ellos indicarán cuál es el equipo colaborador.

#### ***6.1.1.3.1 Proceso de trabajo con el equipo colaborador***

Luego de haberse designado los estudiantes y profesores quienes conformarán el equipo colaborador, se procede a iniciar el trabajo de elaboración del cuaderno en conjunto, el cual consiste en los siguientes puntos:

- Presentación de resultados del estudio de mercado al equipo colaborador.
- Reunión con los profesores y estudiantes designados, en donde se realizará una lluvia de ideas y en conjunto con ellos y en base a los conclusiones de la investigación de mercados, se detallará los artículos de interés, comentarios y notas que serán impresas en las páginas de su Cuaderno, además el diseño, será una propuesta de acuerdo a la creatividad de los estudiantes.
- Elaboración de los diferentes artes, en cuanto a portada y páginas interiores. Es indispensable la contratación de un Diseñador Grafico que nos ayude con estas actividades.

- Bosquejar un Cuaderno que cumpla con las expectativas de cada estudiante.
- Presentación de un machote para que los colaboradores lo aprueben o desapruében y hagan los cambios que crean necesarios.
- Luego de hacer todos los cambios pertinentes, se presenta un nuevo machote, el cual será el modelo real de cómo va a salir el cuaderno para la venta.
- La promoción y comercialización será un trabajo conjunto con los colaboradores a fin de que se pueda vender todo el stock.

En el anexo 11 se muestra el diagrama del proceso de trabajo con el equipo colaborador.

En el anexo 12 se muestra el diagrama del proceso 1.

## **6.1.2 PROCESO 2: GESTIONAR BÚSQUEDA DE EMPRESAS AUSPICIANTES.**

### ***6.1.2.1 CREACIÓN DE UNA BASE DE DATOS DE POTENCIALES EMPRESAS AUSPICIANTES.***

El primer paso es crear una base de datos de empresas que estén acorde al producto que se ofrece y al mercado meta del producto; y que se tiene conocimiento que se publicitan en diferentes medios, entre ellos cuadernos estudiantiles. También es importante tomar en cuenta a empresas que ofrezcan productos de consumo masivo que no distingan si son adquiridos por personas adolescentes, jóvenes o adultos ni su nivel económico, es decir, que estén al alcance de cualquier persona. En el Anexo 13 se presenta la base de datos de las empresas escogidas.

### ***6.1.2.2 ENVÍO DE PROPUESTA PUBLICITARIA A LAS POTENCIALES EMPRESAS.***

De acuerdo a la base de datos se procede a enviar la propuesta por escrito, sea mediante correo electrónico por sobre cerrado a los encargados de marketing de cada empresa, de esta manera no perdemos oportunidad con alguna empresa. En el anexo 14 se muestra el modelo de propuesta que se enviará a las empresas con sus respectivos costos, en este caso la propuesta enviada a TELEAMAZONAS.

#### ***6.1.2.2.1 Definición de costos publicitarios.***

Para definir los costos publicitarios se han tomado en cuenta las siguientes variables:

- **Tiraje.-** Debido a que el tiraje es de 8000 ejemplares<sup>5</sup>, el costo de la pauta debe ser medianamente alto.
- **Competencia.-** Se analizarán cuadernos similares existentes en el mercado con el fin de obtener una idea de los costos que se manejan en estos medios, y establecer precios semejantes.
- **Costos de producción.-** Se debe establecer precios que alcancen a cubrir los costos de producción del cuaderno, analizando todas las características del mismo; y estableciendo un porcentaje de ganancia para la microempresa.
- **Mercado meta.-** Esta variable es importante en la presentación de la propuesta publicitaria, pues las empresas buscan medios que lleguen a su “target” de manera directa, lo que permite aumentar el beneficio para las empresas, y por ende los precios establecidos.

---

<sup>5</sup> Cifra definida en el capítulo de investigación de mercados.

- **Impacto.-** Si realmente el medio llega al “target” produce mayor impacto en el consumidor, y por ende los precios podrán ser más altos debido al beneficio que se produce para la empresa auspiciante.
- **Durabilidad.-** La vigencia de la publicidad es un factor importante para las empresas, pues al tener el producto una vigencia amplia, es decir 10 meses, la pauta de las empresas también tendrá amplia vigencia, lo que es atractivo para ellos, y alza la valoración de la propuesta.
- **Efecto multiplicador.-** Puesto que la publicidad será visto por dos o más personas cercanas al consumidor directo, sean estas la familia o amigos, la publicidad tendrá un mayor alcance aparte del mercado meta, entonces esto aumenta el precio de la propuesta publicitaria.

#### ***6.1.2.3 ENTREVISTA PERSONAL CON EL ENCARGADO DE MARKETING EN LAS EMPRESAS.***

Es necesario realizar una entrevista personal, con la persona que toma la última decisión en las empresas, en el aspecto de inversión en auspicios, en donde se expondrá con mayor detalle en qué consiste el proyecto y la conveniencia de ser parte del mismo. Luego de la entrevista se confirma o no la pauta y se cierra el negocio.

Previo al cierre del negocio, se firmará un contrato de servicios publicitarios entre las partes involucradas o de ser el caso solamente se emitirá una factura.

#### ***6.1.2.4 ENVÍO Y DISEÑO DE ARTES***

Cerrado el negocio, las empresas deberán enviar el arte que desean que se publicite en el cuaderno, de acuerdo al espacio que hayan adquirido.

En caso que la empresa no posea su arte, la microempresa posee un diseñador, quien realizará el trabajo, pero este costo estará cubierto en el precio establecido en el contrato.

En el anexo 15 se muestra el diagrama del proceso 2.

### **6.1.3 PROCESO 3: GESTIONAR BÚSQUEDA DE IMPRENTA ÓPTIMA.**

Puesto que la microempresa no posee una imprenta que permita hacer el trabajo que se pretende, se debe recurrir a la contratación de una imprenta que se dedique exclusivamente a la elaboración de cuadernos, de tal manera que tenga la experiencia y capacidad necesaria para elaborar el producto.

#### ***6.1.3.1 VISITAS A IMPRENTAS QUE CUMPLAN CON LAS CARACTERÍSTICAS DESEADAS.***

En esta etapa se debe buscar varias imprentas con el fin de conseguir la mejor opción que ofrezca calidad y precios convenientes.

##### ***6.1.3.1.1 Pasos para seleccionar la imprenta óptima***

Se seguirán los siguientes pasos:

- Visitar varias imprentas y solicitar proformas de acuerdo a las características del cuaderno que se desea.
- Escoger la mejor imprenta, en base al precio y calidad que se ajusta a las necesidades.
- El siguiente paso es negociar la forma de pago, financiamiento y la firma del respectivo contrato.
- Proporcionar toda la información que se ha recopilado y elaborado para la producción del cuaderno.

En el contrato de trabajo se establecerán la fecha de entrega, la misma que debe ser antes del proceso de matrículas de los colegios, para lograr llevar a cabo todas las estrategias del marketing mix y la planificación pertinente.

#### ***6.1.3.2 EMISIÓN DE PRUEBAS DE COLOR***

Las empresas auspiciantes siempre necesitan una prueba de color que indique cómo será el impreso final de su publicidad, de tal manera que será necesario establecer en el contrato con la imprenta que se entregarán las respectivas pruebas de color de cada una de las empresas auspiciantes.

La prueba de color se enviará a los encargados de dar el visto bueno para que se inicie la impresión en todos los ejemplares.

#### ***6.1.3.3 ENTREGA DEL PRODUCTO.***

Para la entrega de los cuadernos deberán estar presentes delegados de q&qBusiness y de la imprenta, para que se revise una muestra representativa del producto, a fin de constatar que cumpla con las características estipuladas en el contrato, y estén en buenas condiciones. Cabe señalar que si la mercadería no cumple con las exigencias o está deteriorado, la imprenta está en obligación de reponer las unidades destruidas.

En el anexo 16 se muestra el diagrama del proceso 3.

#### **6.1.4 PROCESO 4: GESTIONAR COMERCIALIZACIÓN DEL CUADERNO**

El proceso de comercialización se lo realiza una vez entregada y revisada la mercadería y se la realizará en cada uno de los planteles en el proceso de matrículas y depende de los siguientes pasos:

- Gestionar la autorización de almacenaje con la autoridad respectiva.
- Almacenar la mercadería en un lugar apto.

- Armar el stand que se encuentre en un lugar estratégico, de tal manera que lo puedan ver todos y que sea de mayor afluencia de personas.
- Promocionar y vender el producto.
- Levantar el stand y almacenar el producto, luego que el proceso de matrículas haya terminado.

En el anexo 17 se muestra el diagrama del proceso 4.

### 6.1.5 DIAGRAMA DE GANTT DE PROCESOS.

A continuación presentamos un diagrama Gannt de las actividades antes señaladas y el tiempo aproximado en que se cumplirán las mismas:

ACTIVIDAD	TIEMPO (semanas)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Buscar y seleccionar los colegios</b>												
Presentar propuesta	■											
Entrevistas autoridades		■										
Aplicar encuesta			■	■	■	■						
Tabulación análisis de resultados							■					
Reunión colaboradores								■				
Elaboración artes y diseño									■			
Promoción y comercialización										■	■	■
<b>Buscar publicidad para los cuadernos</b>												
Enviar propuesta							■					
Entrevista con encargado publicidad								■				
<b>Búsqueda de imprenta</b>												
Visitas imprentas									■			
Actividades posteriores										■	■	

Figura 05: Diagrama de Gannt de procesos.  
Elaborado por: Los Emprendedores

### 6.1.6 CADENA DE VALOR

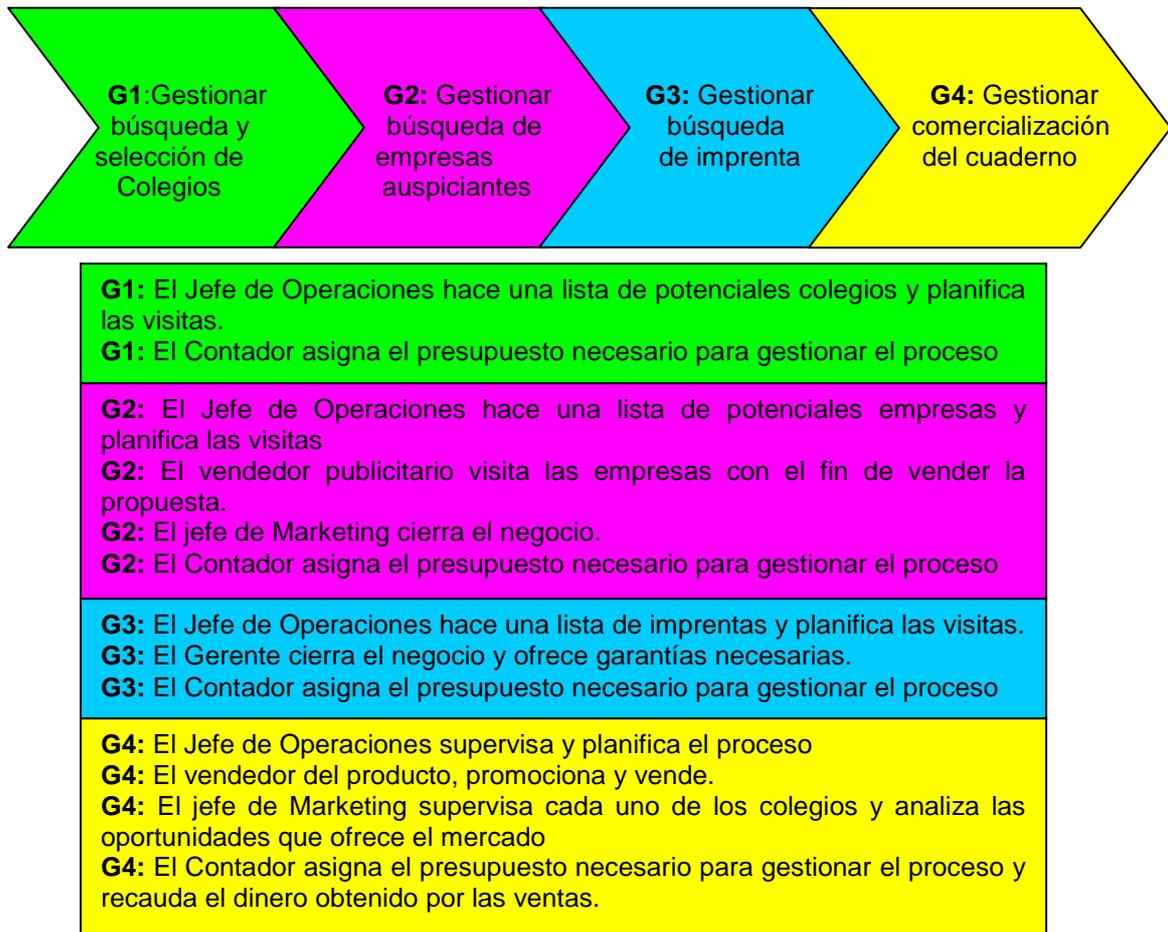


Figura 06: Cadena de valor  
Elaborado por: Los Emprendedores

### 6.2 RECURSOS

En este punto se hará referencia a los recursos que estarán involucrados en todos los procesos. Se analizarán tres tipos de recursos:

- Recurso Humano
- Recurso Material
- Recurso Financiero

## 6.2.1 RECURSO HUMANO

El recurso humano lo conformarán todos los colaboradores de la empresa, es decir, toda la plataforma del talento humano.

Aquí se detallará los perfiles que deben cumplir cada uno de los empleados.

- **Gerente General**

Sexo: Indistinto

Edad: 23 en adelante

Estado Civil: Indistinto

Nivel Académico: Superior

Requisitos: Ingeniero Empresarial, Entrepreneur, experto en finanzas.

Costos: Salario Mensual: 300, 00 USD

- **Contador**

Sexo: Indistinto

Edad: 30 – 40 años

Estado Civil: Indistinto

Nivel Académico: Superior

Requisitos: Contador CPA, proactivo, cumplidor, responsable, trabajo a presión, flexibilidad de horario.

Costos: Salario Mensual: 200, 00 USD

- **Jefe de Marketing**

Sexo: Indistinto

Edad: 23 en adelante

Estado Civil: Indistinto

Nivel Académico: Superior

Requisitos: Ingeniero Empresarial, Marketing o afines, sociabilidad, manejo de carteras empresariales, iniciativa, proactivo, experiencia en ventas de publicidad y productos tangibles.

Costos: Salario Mensual: 300, 00 USD

- **Jefe de Operaciones**

Sexo: Indistinto

Edad: 23 en adelante

Estado Civil: Indistinto

Nivel Académico: Superior

Requisitos: Ingeniero Empresarial, Administración de Procesos, cumplidor, responsable, trabajo a presión, flexibilidad de horario, iniciativa, proactivo.

Costos: Salario Mensual: 300, 00 USD

- **Vendedores**

Sexo: Indistinto

Edad: 20 en adelante

Estado Civil: Indistinto

Nivel Académico: Bachillerato

Requisitos: Facilidad de palabra, proactivo, resuelto, responsables, trabajo a presión, experiencia en ventas de tangibles e intangibles.

Costos: No tiene salario mensual puesto que solamente se los requiere dos meses, y se les pagará 600 USD.

- **Diseñador**

Sexo: Indistinto

Edad: 23 en adelante

Estado Civil: Indistinto

Nivel Académico: Superior

Requisitos: Diseñador Gráfico, creativo, trabajo a presión, iniciativa, flexibilidad de horario.

Costos: No tiene salario mensual puesto que solamente se lo requiere dos meses, y se le pagará 600 USD.

- **Encuestador**

Sexo: Masculino

Edad: 18 en adelante

Estado Civil: Indistinto

Nivel Académico: Bachillerato

Requisitos: Resuelto, responsable, trabajo a presión, proactivo, iniciativa, resistencia.

Costos: No tiene salario mensual puesto que solamente se lo requiere dos meses, y se le pagará 600 USD.

### **Secretaria - Recepcionista**

Sexo: Femenino

Edad: 18 en adelante

Estado Civil: Indistinto

Nivel Académico: Bachillerato

Requisitos: Resuelta, responsable, trabajo a presión, proactivo, iniciativa, resistencia, buena presencia.

Costos: Salario Mensual: 200, 00 USD.

- **Equipo Colaborador**

Este equipo es designado por las autoridades del colegio, con quienes se trabajará en el proceso de la elaboración del cuaderno.

Estos son los requerimientos que se exige en el personal que llevará a cabo los procesos antes mencionados. Todo el personal estará sujeto a las disposiciones vigentes en el Código de Trabajo.

### **6.2.2 RECURSO MATERIAL**

Los recursos materiales a utilizar en los procesos productivos, tanto de la actividad diaria como de los pasos pre-elaboración del cuaderno serán los siguientes:

### ***6.2.2.1 RECURSO MATERIAL PROYECTO.***

Estos recursos se refieren a las actividades realizadas en pos de obtener el cuaderno estudiantil, en donde se siguen todos los procesos antes mencionados y que se dividen en tres etapas.

#### ***6.2.2.1.1 Recursos materiales para el proceso 1.***

En esta etapa los recursos materiales a utilizar serán:

- Computadora
- Impresora
- Servicio de Internet
- Resmas de papel bond
- Esferográficos.

#### ***6.2.2.1.2 Recursos materiales para el proceso 2.***

Para el proceso 2, los recursos a utilizar son:

- Computadora
- Impresora
- Resma de hojas papel bond
- Internet
- Esferográficos
- Calculadora
- Software de diseño

#### ***6.2.2.1.3 Recursos materiales para el proceso 3.***

Debido a que en el proceso se busca el servicio de una imprenta, este proceso se limita a llevar la mercadería hacia el mercado, cuando esté listo para la

venta al público, entonces para este proceso se utiliza el siguiente recurso material:

- Automóvil

#### ***6.2.2.1.4 Recursos materiales para el proceso 4.***

El proceso 4 hace referencia a la comercialización del producto y para el cual se necesitará el siguiente recurso material:

- Stand
- Afiches publicitarios
- Automóvil

#### ***6.2.2.2 COSTOS DEL RECURSO MATERIAL.***

A continuación se presenta un cuadro resumen de los costos de los recursos utilizados durante los procesos que llevan a cabo el proyecto.

<b>MATERIAL</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<b>Calculadora</b>	50	2	100
<b>Computadora</b>	500	1	500
<b>Esferográficos.</b>	0,3	20	6
<b>Impresora</b>	120	1	120
<b>Movilización</b>	500	1	500
<b>Resmas de papel bond</b>	3,5	10	35
<b>Servicio de Internet</b>	40	1	40
<b>Software de diseño</b>	300	2	600
		<b>Total</b>	<b>1901</b>

Tabla 17: Costos de recursos materiales  
Elaborado por: Los Emprendedores

### **6.2.3 RECURSO FINANCIERO**

El recurso financiero para cubrir las actividades productivas, será financiado con capital de trabajo, el cual provendrá de la inseminación de capital semilla, las aportaciones de los socios y créditos bancarios.

### **6.3 VALORACIÓN DE PARÁMETROS.**

Los parámetros y la valoración de éstos se realizarán en las tres etapas del proceso, los cuales determinarán la importancia del proyecto y servirán para encaminar al mismo a la consecución de sus objetivos, basados en matrices de ponderación en las cuales se establecerá los parámetros más importantes a tomar en cuenta tanto en el proceso como en la actividad diaria empresarial, y así lograr la supervivencia de la microempresa.

#### **6.3.1 DEFINICIÓN DE PARÁMETROS POR PROCESOS.**

Debido a que el proyecto se llevará en tres etapas o procesos, es necesario definir los diferentes parámetros para cada uno de ellos, los cuales son:

- Proceso 1:
  - Importancia del colegio escogido.- Este parámetro ayudará a que la microempresa realce su importancia dentro del mercado al verse involucrada con colegios representativos de la ciudad.
  - Nivel de aceptación de cada estudiante para con su colegio.- Es importante porque el proyecto apuesta al amor que cada estudiante tiene para su colegio
  - Capacidad adquisitiva.- Mientras mayor sea la capacidad adquisitiva, más fácil será para un consumidor adquirir el producto, lo que aumenta las ventas y los ingresos.

- Número de estudiantes.- Si el número de estudiantes aumenta, el mercado en donde distribuir el producto aumenta. Beneficia para un innovador producto el ingreso a un mercado grande, lo que aumenta la probabilidad de consumo.
- Proceso 2:
  - Tipo de producto que ofrece la empresa.- Lo mejor sería que las empresas auspiciantes publiciten productos de consumo masivo o dirigidos a jóvenes adolescentes.
  - Tiraje.- Este parámetro ayuda a que los precios de publicidad aumenten porque la pauta llega a un gran mercado.
  - Mercado meta.- La publicidad de las empresas auspiciantes llega de manera directa al "target", lo que aumenta la valoración de la propuesta.
  - Durabilidad.- El tiempo de vigencia de la propaganda es un parámetro importante para que el precio de la pauta se incremente porque se vuelve atractivo para el auspiciante.
- Proceso 3:
  - Experiencia en elaborar cuadernos.- Mientras mayor sea la experiencia, mejor será la calidad del producto y estará en capacidad de cumplir con las características requeridas.
  - Calidad.- Este parámetro evalúa la calidad que ofrece la imprenta en todos sus trabajos, y con insumos de primera clase.
  - Costos asequibles.- Puesta que se inicia con el proyecto, se busca un equilibrio entre calidad y costo.
  - Forma de pago.- Este parámetro evalúa las distintas formas de pago, buscando facilidad en el mismo.
- Proceso 4:
  - Vendedores: Se necesitan vendedores resueltos y con experiencia, estas actitudes serán muy valiosas y fundamentales

al momento de desenvolverse en el campo mismo de la venta del producto.

- Temporada de venta: Este es un producto que tendrá su auge al inicio del periodo lectivo, de tal manera que la comercialización deberá ser realizada en estas fechas, tratando de que todo el stock sea vendido, pues posteriormente puede volverse inútil el producto para el estudiante.
- Plaza: La mejor plaza para la venta del cuaderno es dentro del mismo colegio, pero se debe acatar las disposiciones que las autoridades sugieran para la colocación del stand respectivo. También se debería buscar otras plazas en el caso de que exista sobrante de producto.
- Diseño del stand: Es un parámetro importante en el cual se pondrá atención, pues es necesario que el mismo sea llamativo y que atraiga la vista del consumidor.

### **6.3.2 EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE PARÁMETROS.**

Se han analizado los parámetros en base a matrices de ponderación, las cuales indicarán qué parámetro es el más importante dentro de cada proceso y se debe tomar en cuenta en el proyecto, para determinarlo como factor crítico para el éxito del mismo.

#### ***6.3.2.1 EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE PARÁMETROS PROCESO 1.***

De acuerdo al anexo 18, se ha determinado que el parámetro más importante es el nivel de aceptación de los alumnos hacia su colegio.

Entonces, para la fabricación del producto y las características del mismo, se pondrá mucho énfasis en este aspecto, así como en el tratamiento del marketing mix, el cual debe motivar al estudiante a comprar un cuaderno por amor a su colegio.

### ***6.3.2.2 EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE PARÁMETROS PROCESO 2.***

La matriz de ponderación del anexo 19, ha arrojado un resultado a favor del parámetro Tiraje. Esta evaluación se acerca bastante a la realidad debido a que las empresas auspiciantes buscan pautar con medios que logran gran alcance, y al tener el cuaderno un tiraje alto, se convierte en un medio atractivo para que las empresas pauten su publicidad en éste. Y si la tendencia continua en forma ascendente, el atractivo será mayor, lo que coadyuva en el establecimiento de precios publicitarios.

Entonces se debe tomar en cuenta este parámetro cuando se realice la negociación con los potenciales auspiciantes, pues es una fortaleza que muestra la empresa. También puede ayudar a que el costo de producción se reduzca, pues a mayor tiraje los costos disminuyen y viceversa.

### ***6.3.2.3 EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE PARÁMETROS PROCESO 3***

Al valorar los parámetros del proceso 3 indicados en la tabla del anexo 20, se ha concluido que la calidad es el parámetro más importante en la búsqueda de la imprenta óptima que fabrique el producto. Debido a que se pretende ingresar un nuevo producto al mercado, no se puede correr el riesgo de utilizar materiales e insumos de baja calidad en la elaboración, ya que las características del cuaderno exigen que sea realizado con buena calidad. La buena calidad hace referencia a un buen producto, lo que afecta directamente en el costo de producción e involucra también al precio del mismo, y permite determinar un margen de contribución más alto o más bajo.

En el proceso de marketing mix, la buena calidad del producto ayuda a que éste tenga mayor aceptación por parte del consumidor final, lo que facilita la venta y puede generar mayores ingresos.

#### ***6.3.2.4 EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE PARÁMETROS PROCESO 4***

Según la tabla de valoración del anexo 21 se determina que el parámetro más importante son los vendedores los mismos que deben cumplir las funciones de promocionar el producto y venderlo, por lo que es necesario tomar en cuenta el personal que se contrata para la venta del producto, porque de esto dependerá la aceptación o negación del producto por parte del consumidor.

## CAPITULO VII

### 7. ANÁLISIS FINANCIERO

En este capítulo se analizará todo lo referente al estudio financiero y manejo del dinero del proyecto, en donde se analizan aspectos como la estructura del financiamiento, proyecciones financieras, balances y los respectivos indicadores que demostrarán la factibilidad del proyecto. Las proyecciones se estimarán a cinco años, siendo el año cero el año de inversión

#### 6.1 PROYECCIONES FINANCIERAS

##### 6.1.1 INVERSIÓN

La inversión necesaria para el proyecto en estudio, se detalla en la siguiente tabla:

<b>CAPITAL DE INVERSIÓN INICIAL</b>			
Tipo de inversión	Rubro	Monto	Totales
<b>Pre-operacionales:</b>			
	Gastos de Constitución	850	
	Gastos de I & D	410	
	Activos Fijos	1.000	
<b>Total inversión pre-operacionales:</b>			<b>2.260</b>
<b>Inversión de capital:</b>			
<i>Bienes inmuebles</i>			
	Adecuación de red eléctrica y teléfono	160	
	Adecuación bodega	160	
<i>Bienes muebles</i>			
	Muebles	500	
	Escritorio	500	
	Sillas	150	
	Fax	40	
	Insumos de Oficina	80	
	Equipo de cómputo	3.500	
	Lámparas	200	
	Herramientas básicas manuales	40	
<b>Total inversión capital:</b>			<b>5.330</b>
<b>Inversión de capital de trabajo:</b>			
<i>De Producción e I &amp; D</i>			

Costos y gastos	Materia prima para encuestas	800	
	Materia prima para presentación de proyectos	100	
	Materia prima para presentación propuesta publicitaria	100	
	Otros	50	
	Servicios generales (luz, agua, teléfono, Internet)	100	
	Arriendo del local	500	
	Costo del Cuaderno	8.000	
	Garantía del local*	1.000	
Costos y gastos de personal	Salario Jefe de Operaciones	2.400	
	Salario Vendedor Publicidad	600	
	Salario Diseñador	600	
	Salario Encuestadores	600	
<b>Total producción</b>			<b>14.850</b>
<b>De administración</b>			
Gastos	Material oficina	50	
Gastos de Personal	Salario Gerente General	3.600	
	Salario Contador	2.400	
	Salario Secretaria- Recepcionista	2.400	
<b>Total administración</b>			<b>8.450</b>
<b>De Mercadeo</b>			
Gastos	Material publicitario	500	
Gastos de personal	Salario Jefe de Marketing	3.600	
Gastos de personal	Salario Vendedores de Producto	600	
<b>Total Prom. y Publicidad</b>			<b>4.700</b>
<b>De financiamiento</b>			
Gastos	Cuotas de seguros	600	
	Interés, por préstamo amortizado	9.125	
<b>Total financiamiento</b>			<b>9.725</b>
<b>Total inversión de trabajo:</b>			<b>37.725</b>
<b>Total inversión del primer período</b>			<b>43.055</b>
<b>Capital inversión inicial total + inv. pre operacional</b>			<b>45.315</b>

Tabla 18: Tabla de Inversiones  
Elaborado por: Los Emprendedores.

Como se puede observar la inversión inicial es de 45.315 USD, lo que lo convierte en un proyecto de inversión medianamente alta. Se puede apreciar que la mayor inversión se la realiza en costear la elaboración del cuaderno, la misma que, como se mencionó antes, es realizada por la respectiva imprenta. Esta inversión se la realiza en el año cero, cuando se inicia el cronograma del proyecto.

## 6.1.2 PROYECCIONES DE INGRESOS

Los ingresos se han calculado para el tiempo de vida del proyecto, tomando en cuenta un incremento en el precio del producto de 0,25 USD cada año debido a la inflación y a los costos de producción. Así mismo, la cantidad a elaborar se aumentará de acuerdo al índice de crecimiento de estudiantes determinado por el INEC, el cual es de 1,3% cada año.

En la tabla siguiente, se muestra la proyección de ingresos:

INGRESOS POR VENTAS PROYECTADOS					
Año	V. U. (\$)	Cant.	Total de Ingresos (%)	$\Delta$ ingresos: Mi - Mi-1	% $\Delta$ ingresos: (Mi - Mi-1)/ Mi-1
1	4,25	8.000	34.000,00	-	-
2	4,50	8.104	36.468,00	2.468,00	7,26%
3	4,75	8.209	38.994,42	2.526,42	6,93%
4	5,00	8.316	41.580,37	2.585,95	6,63%
5	5,25	8.424	44.226,96	2.646,59	6,36%
			<b>195.269,75</b>		

Tabla 19: Tabla de Ingreso por ventas Proyectado.

Elaborado por: Los Emprendedores.

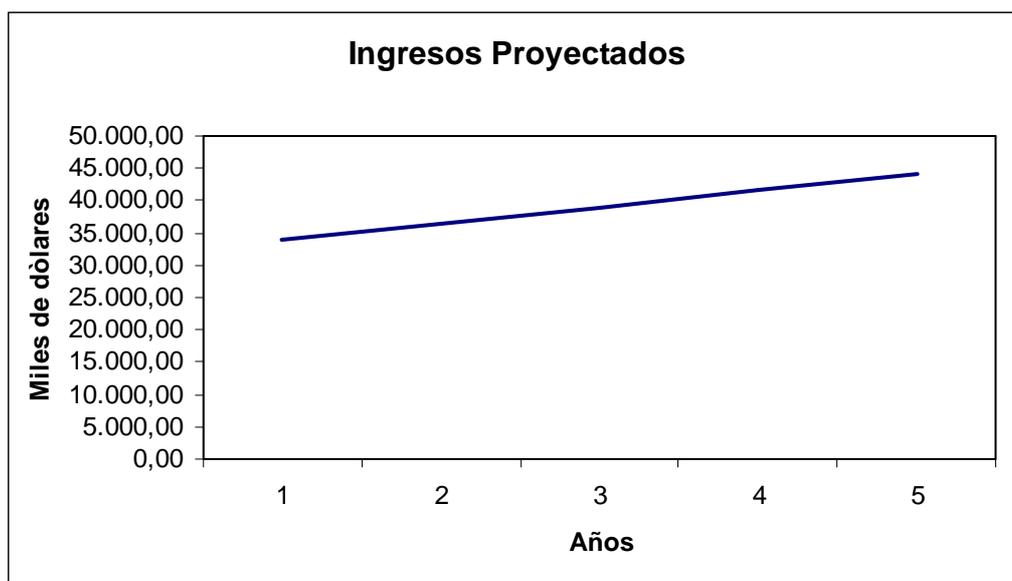


Figura 07: Figura de comportamiento de ingresos proyectados.  
Elaborado por: Los Emprendedores.

Como se puede apreciar los ingresos, así como las ventas tienen un crecimiento constante durante los cinco años, esto es beneficioso para la actividad de la microempresa.

### 6.1.3 PROYECCIONES DE EGRESOS

Los egresos han sido estimados para cinco años del proyecto en marcha; y además se tomó en cuenta la inflación para realizar el respectivo incremento en todos los gastos que se incurren en el proyecto, como se observa en la tabla 20:

Tipo de egreso	Rubro	Años					
		0	1	2	3	4	5
<b>De capital:</b>							
	Inversión en activos fijos	1.000					
<b>De trabajo:</b>							
<b>Producción</b>	Materia prima para encuestas		800	820	841	862	883
	Materia prima para presentación de proyectos		100	103	105	108	110
	Materia prima para presentación propuesta publicitaria		100	103	105	108	110
	Otros		50	51	53	54	55
	Servicios generales (luz, agua, teléfono, Internet)		100	103	105	108	110
	Arriendo del local		500	513	525	538	552
	Costo unitario cuaderno		1,000	1,025	1,051	1,077	1,104
	Costo del Cuaderno		8.000	8.307	8.625	8.956	9.299
	Garantía del local*		1.000				
Personal	Salario Jefe de Operaciones		2.400	2.400	2.520	2.520	2.646
	Salario Vendedor Publicidad		600	600	630	630	662
	Salario Diseñador		600	615	646	646	678
	Salario Encuestadores		600	615	646	646	678
	Comisión Vendedor		0	0	0	0	0
	Costos y Gastos Pre-operativos	1.260			0	0	0
<b>Administración</b>	Material oficina		50	51	53	54	55
Personal	Salario Gerente General		3.600	3.600	3.780	3.780	3.969
	Salario Contador		2.400	2.400	2.520	2.520	2.646
	Salario Secretaria- Recepcionista		2.400	2.400	2.520	2.520	2.646
<b>Mercadeo</b>	Material publicitario		500	513	538	538	565
Personal	Salario Jefe de Marketing		3.600	3.600	3.780	3.780	3.969
	Salario Vendedores de Producto		600	600	630	630	662
<b>Financiamiento</b>	Cuotas de seguros		600	600	600	600	600
	Interés, por préstamo amortizado		9.125	9.125	9.125		
<b>Otros gastos</b>			0	0	0	0	0
	Depreciación muebles y enseres		501	501	501	501	501
	Amortización diferidos		126	126	126	126	126
	<b>Inversión acumulada por año</b>	<b>2.260</b>	<b>37.726</b>	<b>37.118</b>	<b>38.347</b>	<b>29.597</b>	<b>30.896</b>

Tabla 20: Tabla de Egresos Proyectado.  
Elaborado por: Los Emprendedores.

Como se observa que el mayor egreso se da en invertir dinero en la elaboración del cuaderno, hay que tomar en cuenta que este egreso no es constante, sino más bien en un período determinado, cuando se inicia el proyecto cada año.

#### 6.1.4 RESUMEN DE PROYECCIONES

La siguiente Tabla muestra un resumen de las proyecciones de ingresos y egresos, así como de las inversiones a realizar para poner en marcha el proyecto:

<b>Año</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Egresos</b>
1	34.000	37.726
2	36.468	37.118
3	38.994	38.347
4	41.580	29.597
5	44.227	30.896
<b>Total</b>	<b>189.500</b>	<b>173.683</b>

Tabla 21: Tabla resumen de ingresos y egresos  
Elaborado por: Los Emprendedores.

<b>Resumen de costos y gastos</b>	<b>Cantidad</b>
Inversión capital de trabajo	37.725
Inversión pre-operacional	2.260
Inversión capital	5.330
<b>Total inversión</b>	<b>45.315</b>

Tabla 22: Tabla resumen de Inversión.  
Elaborado por: Los Emprendedores.

#### 6.1.4 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

En la siguiente Tabla se muestra una apreciación de las pérdidas y ganancias de los subsiguientes cinco años a inicio del proyecto.

**ESTADO DE PERDIDAS Y  
GANANCIAS PROYECTADO**

*q&qBusiness*

Del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año

	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	34.000	36468,00	38994,42	41580,37	44226,96
Ingreso por venta de publicidad	17.038	17.038	17.038	17.038	17.038
(-) Costo de Producción	14.851	14228,88	14801,03	15174,95	15784,69
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	<b>36.187</b>	<b>39.277</b>	<b>41.231</b>	<b>43.443</b>	<b>45.480</b>
(-) Gastos de administración	8.450	8451,25	8872,53	8873,84	9316,19
(-) Gastos de Mercadeo	4.700	4712,50	4948,13	4948,13	5195,53
(-) Gastos Financieros	2.458	2.458	2.458		
<b>Utilidad neta operacional</b>	<b>20.579</b>	<b>23655,04</b>	<b>24952,39</b>	<b>29621,45</b>	<b>30968,55</b>
(-) Otros Egresos (Depreciación y amortización)	627	627	627	627	627
<b>Utilidad antes de participación laboral e impuestos</b>	<b>19.952</b>	<b>23.028</b>	<b>24.325</b>	<b>28.994</b>	<b>30.342</b>
-Participación laboral (15%)	2.993	3454,21	3648,81	4349,17	4551,23
<b>Utilidad neta antes de impuestos</b>	<b>16.959</b>	<b>19573,83</b>	<b>20676,58</b>	<b>24645,28</b>	<b>25790,31</b>
-Impuesto a la renta (25%)	4.240	4893,46	5169,15	6161,32	6447,58
<b>Utilidad neta</b>	<b>12719,18</b>	<b>14680,37</b>	<b>15507,44</b>	<b>18483,96</b>	<b>19342,73</b>

Tabla 23: Estado de pérdidas y ganancias proyectado.

Elaborado por: Los Emprendedores.

## 6.1.5 BALANCE GENERAL PROYECTADO

Aquí se muestra los recursos, obligaciones y patrimonio con los que cuenta la microempresa, así como la relación entre ellos:

### ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO *q&qBusiness*

Años	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>						
<b>ACTIVOS</b>						
Bancos	20.687	34.000,00	36.468,00	38.994,42	41.580,37	43.600,00
Caja	17038	14903	9125	827	2508	1.432,00
Realizable (Materiales, suministros, productos en proceso y terminados)		9.732	9.383	9.728	10.086	10.458
Bienes Muebles	5.010	5.010	5.010	5.010	5.010	5.010
Bienes Inmuebles	320	320	320	320	320	320
Otros activos	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Depreciación muebles		501	1.002	1.503	2.004	2.505
Activos diferidos	1.260	1.134	1.008	882	756	630
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>45.315</b>	<b>66.600</b>	<b>63.316</b>	<b>58.265</b>	<b>63.265</b>	<b>64.955</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>PASIVOS</b>						
Cuentas y doc. por pagar (proveedores)		8.000	8.307	8.625	8.956	9.299
Impuestos por pagar		4.240	4.893	5.169	6.161	6.448
Beneficios sociales		2.993	3.454	3.649	4.349	4.551
Obligaciones bancarias	20.000	13.333	6.667	0		
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>20.000</b>	<b>28.566</b>	<b>23.321</b>	<b>17.443</b>	<b>19.466</b>	<b>20.298</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital social	25.315	25.315	25.315	25.315	25.315	25.315
Utilidad/ pérdida de ejercicio actual		12.719	14.680	15.507	18.484	19.343
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>25.315</b>	<b>38.034</b>	<b>39.995</b>	<b>40.822</b>	<b>43.799</b>	<b>44.658</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>45.315</b>	<b>66.600</b>	<b>63.316</b>	<b>58.265</b>	<b>63.265</b>	<b>64.955</b>

Tabla 24: Balance General proyectado.  
Elaborado por: Los Emprendedores.

En el año cero se muestra un estado de situación inicial que incluye el financiamiento por parte de los socios, el crédito obtenido y la venta de publicidad.

## 6.1.4 PROYECCIONES DEL FLUJO DE EFECTIVO

A continuación se presenta el flujo de efectivo proyectado, en donde solamente se toma en cuenta los ingresos y egresos generados cada año, el cual nos servirá para determinar los indicadores financieros del proyecto.

		1	2	3	4	5
<b>Inversiones</b>						
Inversión capital de trabajo	37.725					
Inversión pre-operacional	2.260					
Inversión capital	5.330					
Valor rescate inmueble						100
Valor rescate equipo de computo						500
Inversión Préstamo						
<b>SALDO INICIAL</b>		0	13.313	29.703	47.390	76.412
<b>INGRESOS DE FONDOS</b>						
Ventas al contado		34.000	36.468	38.994	41.580	44.227
Otros ingresos*		17.038	17.038	17.038	17.038	17.038
<b>TOTAL INGRESOS DE FONDOS</b>		<b>51.038</b>	<b>53.506</b>	<b>56.032</b>	<b>58.618</b>	<b>61.265</b>
<b>DINERO DISPONIBLE</b>		<b>51.038</b>	<b>66.819</b>	<b>85.735</b>	<b>106.008</b>	<b>137.677</b>
<b>EGRESOS DE FONDOS</b>						
Materia prima para encuestas		800	820	841	862	883
Materia prima para presentación de proyectos		100	103	105	108	110
Materia prima para presentación propuesta publicitaria		100	103	105	108	110
Otros		50	51	53	54	55
Servicios generales (luz, agua, teléfono, Internet)		100	103	105	108	110
Arriendo del local		500	513	525	538	552
Costo del Cuaderno		8.000	8.307	8.625	8.956	9.299
Garantía del local*		1.000				
Salario Jefe de Operaciones		2.400	2.400	2.520	2.520	2.646
Salario Vendedor Publicidad		600	600	630	630	662
Salario Diseñador		600	615	646	646	678
Salario Encuestadores		600	615	646	646	678
Comisión Vendedor		0	0	0	0	0
Costos y Gastos Pre-operativos		0	0	0	0	0
Material oficina		50	51	53	54	55
Salario Gerente General		3.600	3.600	3.780	3.780	3.969

Salario Contador		2.400	2.400	2.520	2.520	2.646
Salario Secretaria- Recepcionista		2.400	2.400	2.520	2.520	2.646
Material publicitario		500	513	538	538	565
Salario Jefe de Marketing		3.600	3.600	3.780	3.780	3.969
Salario Vendedores de Producto		600	600	630	630	662
Cuotas de seguros		600	600	600	600	600
Interés, por préstamo amortizado		9.125	9.125	9.125	0	0
<b>TOTAL EGRESOS DE FONDOS</b>		<b>37.725</b>	<b>37.116</b>	<b>38.346</b>	<b>29.596</b>	<b>30.895</b>
<b>FLUJO NETO DE FONDOS</b>	<b>-45.315</b>	<b>13.313</b>	<b>16.390</b>	<b>17.687</b>	<b>29.023</b>	<b>30.970</b>
<b>FLUJO NETO DE FONDOS ACUMULADO CON SALDOS</b>		<b>13.313</b>	<b>29.703</b>	<b>47.390</b>	<b>76.412</b>	<b>106.782</b>

Tabla 25: Proyección flujo de efectivo.  
Elaborado por: Los Emprendedores.

Se puede observar que los flujos tienen un crecimiento constante.

## 6.2 ÍNDICES FINANCIEROS

### 6.2.1 PUNTO DE EQUILIBRIO

En la siguiente tabla, se muestran los diferentes costos y variables involucradas en el punto de equilibrio, que indicará la cantidad óptima de cuadernos a vender para no obtener pérdida ni ganancia en el proyecto.

**PUNTO DE EQUILIBRIO PROYECTADO**

<b>Años</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>						
Pago Crédito		9.125	9.125	9.125		
Sueldos		15.000	15.015	15.766	15.766	16.554
Servicios		100	103	105	108	110
Arriendo		250	250	260	250	270
Materiales		50	51	53	54	55
Materia prima fija		1.000	1.025	1.051	1.077	1.104
<b>TOTAL</b>		<b>25.525</b>	<b>25.569</b>	<b>26.359</b>	<b>17.254</b>	<b>18.093</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>						
<b>Costo variable unitario</b>		1,0000	1,0250	1,0506	1,0769	1,1038
<b>Cantidad</b>		8.000	8.200	8.405	8.615	8.831
<b>COSTO VARIABLE TOTAL</b>		<b>8000,00</b>	<b>8405,00</b>	<b>8830,50</b>	<b>9277,55</b>	<b>9747,22</b>
<b>Precio Unitario</b>		4,25	4,50	4,75	5,00	5,25
<b>Margen de contribución unitario</b>		3,25	3,48	3,70	3,92	4,15
<b>Punto de equilibrio (Cantidad)</b>		<b>7853,8</b>	<b>7357,9</b>	<b>7125,2</b>	<b>4398,1</b>	<b>4363,9</b>

Tabla 26: Punto de equilibrio proyectado.  
Elaborado por: Los Emprendedores.

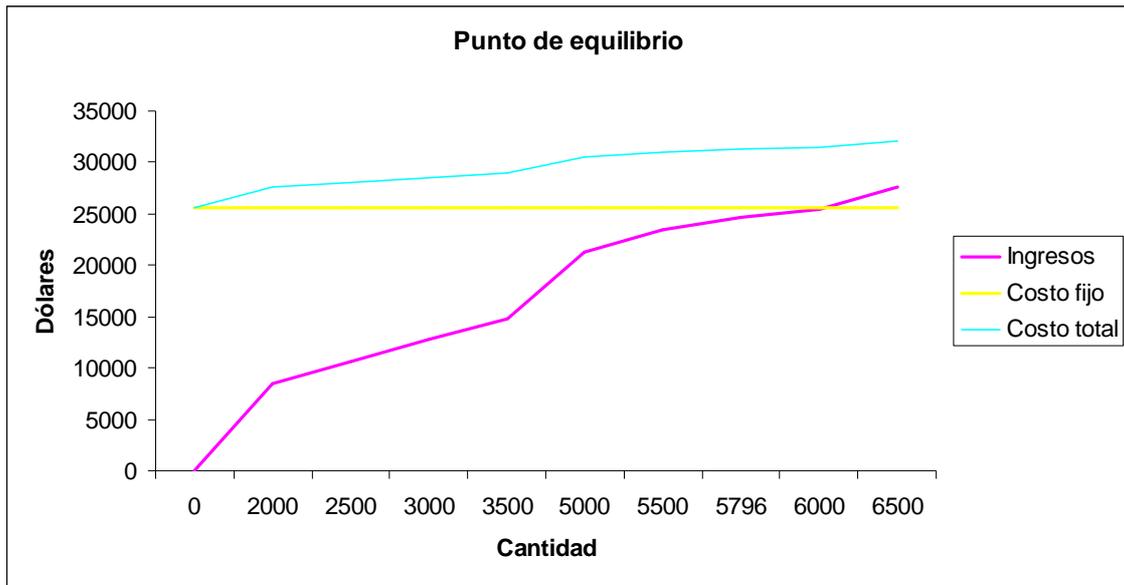


Figura 08: Gráfico punto de equilibrio.  
Elaborado por: Los Emprendedores.

Se puede apreciar que en el primer año se tienen que vender 7854 cuadernos para llegar al punto de equilibrio, esto es casi el 98% del total a producir. Se aprecia también que mientras el tiempo de vida transcurre, el punto de equilibrio va disminuyendo debido a que el precio va en aumento, así como el número de cuadernos a producir, lo que genera un margen de contribución mayor.

## 6.2.2 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

### 6.2.2.1 DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO

La tasa de descuento que debe utilizarse para actualizar los flujos de caja no es solo el costo de los recursos propios, sino un promedio ponderado incluido el costo de la deuda. La ponderación está dada por la participación relativa (%) de cada fuente en el financiamiento de la inversión total, la misma que representa el 100%. La fórmula a aplicar es la siguiente:

$$K_p = K_e \times W_e + K_d \times W_d$$

En donde:

$K_p$  Es el costo promedio ponderado del capital o tasa pertinente de descuento

$K_e$  Es el costo de los recursos propios, incluido el riesgo previsto en el proyecto.

$K_d$  Es el costo nominal de la deuda o tasa de interés pactada.

$W_d$  Participación relativa (%) de la deuda en el financiamiento del proyecto.

$W_e$  Participación relativa (%) de los recursos propios en el financiamiento del Proyecto.

$$W_e + W_d = 100\%$$

El capital social, tiene un costo de oportunidad de 20%, incluido el riesgo asignable al proyecto, mientras que la tasa del crédito familiar es de 17,5%, igual a la tasa vigente del mercado; así mismo el capital social cubre el 55,86% del total de inversión y la diferencia es cubierta por el préstamo familiar, lo cual se muestra en la siguiente tabla:

		<b>Kd</b>	<b>Tasa de descuento (Kp)</b>
<b>Préstamo Familiar</b>	20.000	17,5%	18,9%
<b>Porcentaje de Inversión Total (Wd)</b>	44,14%	<b>Ke</b>	
<b>Capital Social</b>	25315	20%	
<b>Porcentaje de Inversión Total (We)</b>	55,86%		

Tabla 27: Determinación tasa de descuento.

Elaborado por: Los Emprendedores.

#### **6.2.2.2 DETERMINACIÓN DEL VAN APLICANDO LA TASA DE DESCUENTO**

En este punto se analizará el indicador VAN, el cual determinará la ganancia neta actual de los flujos de ganancia futura, descontados a una tasa de 18,9%, fijada de acuerdo a la tabla 27.

Cuando se realiza una inversión de capital se espera obtener un retorno de la inversión, de tal manera que, al cabo de un tiempo se recupere el capital invertido y, posteriormente, éste se incremente en forma indefinida.

Años	0	1	2	3	4	5
Flujos	-45.315	13.313	16.390	17.687	29.023	30.970
<b>VAN</b>	15.557					

Tabla 28: Determinación de VAN.

Elaborado por: Los Emprendedores.

Se puede observar que el VAN es de 15.557 USD, lo que lo hace un proyecto atractivo para el inversionista, por lo tanto el proyecto posee una buena rentabilidad.

### 6.2.3 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Es la tasa de descuento o de interés que hace que el VAN sea *cero*. El TIR es la tasa de descuento frente a la cual, la decisión de realizar la inversión en el proyecto, es indiferente respecto de otras alternativas que arrojen iguales rendimientos. En otras palabras, es la tasa de rentabilidad del proyecto, comparando (llevando a un mismo tiempo) los flujos periódicos de fondos (ingresos y egresos) con las inversiones que se requiere.

Es importante tomar en cuenta que mientras más alta sea la TIR, el negocio se presenta más redituable.

Años	0	1	2	3	4	5
Flujos	-45.315	13.313	16.390	17.687	29.023	30.970
<b>TIR</b>	31%					

Tabla 29: Determinación TIR.

Elaborado por: Los Emprendedores.

De igual forma como se procedió para el cálculo del VAN considerando el flujo del proyecto, también se consideró las mismas condiciones para el cálculo del TIR, obteniendo como resultado que la TIR para este proyecto es de 31%, esta

tasa es mayor que el costo de capital del proyecto, con el cálculo de este índice podemos concluir que el proyecto se debería aceptar.

### 6.2.3 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.

El período de recuperación mostrará el tiempo en el cual la inversión realizada se rescata, la cual se muestra en la siguiente tabla:

Periodo recuperación						
	0	1	2	3	4	5
<b>Flujos</b>	-45.315	13.313	16.390	17.687	29.023	30.970
<b>Suma de flujos</b>		13.313	29.703	47.390	76.412	107.382
<b>Monto faltante</b>	0,117					
<b>Periodo recuperación</b>	3+0,117	3,117		años		

Tabla 30: Determinación periodo recuperación.  
Elaborado por: Los Emprendedores.

Se concluye que en el primer año de labores, la inversión es recuperada, lo que se constituye en un tiempo muy atractivo, y se constituye en una importante herramienta a la hora de evaluar el momento y es atractivo para la obtención de financiamiento, sea éste bancario o mediante inversionistas.

### 6.3 FINANCIAMIENTO

El financiamiento del proyecto se realizará de dos maneras directas, esto es, mediante un préstamo familiar, lo cual financia el 55,86% del total de inversión, y lo que resta de inversión inicial, lo realizarán los gestores, financiando el 44,14% del total. En la tabla 31 se desglosa estas cifras.

FINANCIAMIENTO			
Tipo de Fondos	Tipo de financiamiento	Monto	% del total
Fondos propios	Contribuciones personales	25.315	55,86%
Fondos externos	Préstamo familiar a 36 meses	20.000	44,14%
<b>Total:</b>		<b>45.315</b>	<b>100,00%</b>

Tabla 31: Financiamiento

Elaborado por: Los Emprendedores.

De tal manera que la inversión inicial es de 45.315 USD, lo cual cubre los costos pre-operacionales, capital de trabajo y el financiamiento del crédito, siendo el 44,14% con recursos propios y la diferencia mediante un préstamo familiar.

## **CAPITULO VIII**

### **8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **8.1 CONCLUSIONES**

- El objetivo general de este proyecto fue desarrollar un Plan de Negocios para la para crear una microempresa dedicada a la fabricación y venta de publicidad, en cuadernos estudiantiles para los colegios: Benalcázar, Central Técnico, Mejía, Montúfar, y con esto conocer la viabilidad de este proyecto. se cumplieron también los objetivos específicos que consisten en definir en forma clara y objetiva el tipo de negocio a emprender, realizar una investigación de mercado, diseñar estrategias de Marketing Mix, definir el tipo de empresa y la plataforma del talento humano, implementar un plan de operaciones y trabajo y analizar todos los aspectos financieros del proyecto.
- De acuerdo a las investigaciones realizadas se ha concluido que el mercado no está explotado con un producto personalizado lo que conlleva a una oportunidad de negocio y puede generar atractivos beneficios.
- Se definió la misión, visión y demás aspectos que caracterizarán a la microempresa y le proporcionarán un rumbo a seguir, así como el personal necesario y capacitado para involucrarse en el proyecto. La misión se basa en satisfacer un mercado no satisfecho ofreciendo un cuaderno de calidad, mientras que la visión busca incursionar en nuevos negocios y expandir el campo de la microempresa.
- Se analizaron las características del cuaderno para establecer sus ventajas competitivas lo que facilitará el consumo del mismo, además es importante apoyarse en las estrategias de Marketing Mix establecidas en el respectivo capítulo.

- Se ha determinado que el proceso de elaboración se divide en cuatro etapas que si bien no son complejas se requiere de personal principalmente en las labores de campo y en negociaciones con potenciales empresas auspiciantes, por lo que se requiere tomar muy en cuenta el personal que se contrata para estas actividades, con una mentalidad emprendedora; de ahí que se justifica la realización de este proyecto entre dos personas para cumplir con los objetivos planteados.
- De la evaluación financiera se concluye que el proyecto es atractivo; a pesar de la inversión se logra obtener beneficios, y si se logra incrementar el mercado meta, hacia nuevos colegios, las ganancias incrementarán en los años posteriores de la vida útil del proyecto.
- En general el proyecto es bastante viable y atractivo, y poniendo en práctica este trabajo, la creación de la microempresa logrará su supervivencia en el corto plazo y su crecimiento en el mediano plazo, lo que también se convierte en un apoyo para el país porque genera fuentes de trabajo, no solo para la microempresa, sino también para las demás empresas involucradas como son la imprenta y las empresas auspiciantes, es decir todos sus Stakeholders.
- Debido a que es un proyecto innovador, rentable e interesante, los gestores lo han puesto en práctica de tal manera que en esta tesis se hace un trabajo magno al constituir la microempresa y lanzar este novedoso producto al mercado meta.

## 8.2 RECOMENDACIONES

- Una de las principales recomendaciones es aprovechar al máximo la oportunidad de negocios con empresas auspiciantes, pues esto permite financiar el proyecto, y mientras más pautas publicitarias se consigan, mayor será los ingresos de dinero, además en la actualidad todo tipo de empresas invierten grandes cantidades de dinero en diferentes medios que le permitan llegar al cliente.
- Se recomienda que el proyecto sea realizado con las autorizaciones respectivas del colegio y se logre conseguir el derecho único de producir los cuadernos, para establecer barreras de entrada de competidores y el mercado sea solo para *q&q Business*, además esto puede evitar problemas como demandas al utilizar marcas que no son de nuestra pertenencia.
- Elaborar un cuaderno de calidad y que principalmente sea del agrado del consumidor, por lo que se recomienda trabajar con un equipo colaborador que sea parte del colegio, aunque no sea designado por las autoridades; esto permitirá conocer lo que sucede dentro del plantel así como sus gustos y preferencias.
- Se recomienda que cada año el modelo de cuaderno sea novedoso y muestre características diferentes, tanto en su diseño y tamaño, porque un cuaderno pequeño puede ser un diferente producto que puede llegar a un nuevo segmento.
- La principal recomendación es mantener relaciones duraderas con las empresas auspiciantes, de tal manera que este medio sea fijo en su presupuesto publicitario. También se recomendaría ofrecer incentivos como descuentos o espacios gratis como encabezados o pie de página.

- Se recomienda establecer convenios con más colegios, lo que permitirá el crecimiento de la microempresa en base a la obtención de mayores beneficios y el reconocimiento de la misma a nivel empresarial y de la ciudad.
- Es recomendable utilizar todos los recursos provenientes de publicidad al máximo en la elaboración del proyecto para que así las utilidades provengan de las ventas del cuaderno y también algún sobrante de las pautas publicitarias.
- Puesto que en los colegios normalmente está restringido el ingreso a negocios por parte de las autoridades, es de vital importancia hacer notar que todas las partes involucradas ganan, no solamente en el aspecto económico, sino con el cuaderno mismo que es muy útil para cada estudiante y para el colegio, pues realza su nivel de identificación.
- Es recomendable revisar constantemente el Plan de Negocio durante el proceso de trabajo y trayectoria del proyecto, con el fin de no alejarse de lo establecido, lo cual tiene un profundo análisis que lo pueden llevar al éxito.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABELL, La Administración con Estrategias Duales, 1998
- CÓDIGO DE COMERCIO
- De Noble, A.F., Plan de Negocio de Exportación
- FLEITMAN J., Cómo Elaborar un Plan de Negocio, 2000.
- HERNÁNDEZ S. ROBERTO, Metodología de la Investigación, 2002.
- KINNEAR C.T TAYLOR R.J, Investigación de Mercados, 1998.
- KOTLER P., Dirección de Marketing, 2001
- KUSHELL JENNIFER, Solo Para Emprendedores, 2001.
- LEY DE COMPAÑIAS.
- LONGENECKER J, MOORE C, Administración de Pequeñas Empresas, 2001.
- LONGENECKER, MOORE, PETTY, Administración de pequeñas empresas. Un enfoque emprendedor, 2001
- ROBLES GLORIA, Administración un Enfoque Interdisciplinario, 2002.
- STUTELY RICHARD, Plan de Negocios: La Estrategia Inteligente, 2000.
- [www.bancomext.com](http://www.bancomext.com)
- [www.sba.gov](http://www.sba.gov)