



PERÚ

Ministerio de Trabajo
y Promoción del Empleo

Guía para desarrollar plan de negocios y búsqueda de financiamiento

Guía para desarrollar plan de negocios y búsqueda de financiamiento

ALFONSO FERNANDO GRADOS CARRARO

Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo

JAIME LUIS OBREROS CHARÚN

Viceministro de Promoción del Empleo y Capacitación Laboral

RICHARD JESÚS LA ROSA BUENO

Director General de Promoción del Empleo

DIANA ÁNGELES SANTANDER

Directora de Migración Laboral

ALEX ERNESTO ALVA QUILCAT

Analista del Sistema Virtual del Trabajador Migrante Andino

Dirección de Migración Laboral

Elaboración

Revisado por

Dirección General de Promoción del Empleo

PRESENTACIÓN

La **Guía para desarrollar plan de negocio y búsqueda de financiamiento** ha sido elaborada por la Dirección de Migración Laboral (DML) del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), con el objetivo de ser una herramienta de orientación para los retornantes y familiares de migrantes receptores de remesas que buscan desarrollar una idea de negocio y su financiamiento.

Esta guía se divide en tres partes: el emprendedor, la idea y el financiamiento. La primera explica qué es un emprendedor y lo que implica, los tipos de emprendimiento y la situación actual del emprendimiento en el Perú. La segunda parte tiene como objetivo lograr que el emprendedor desarrolle un plan de negocios en nueve pasos:

Paso 1: Se definen conceptos y se detallan factores básicos a tener en cuenta en el desarrollo de la idea de negocio como público objetivo, ventaja competitiva, competencia, entre otros.

Paso 2: Presentamos los tipos de fuentes de información a las que puedes acceder para tener un mayor conocimiento del mercado y desarrollamos la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

Paso 3: Te enseñamos a desarrollar un perfil de cliente y a conocer tu competencia mediante preguntas sencillas.

Paso 4: Para crear la identidad de la empresa desarrollamos la esencia del negocio: misión, visión, principios y valores, objetivos y estrategias.

Paso 5: Describimos el marketing compuesta por producto, precio, plaza y promoción.

Paso 6: Liderando personas

Paso 7: Explicamos el tipo de negocio que tienes de acuerdo a las personas que lo integran, qué es un organigrama, flujogramas y procesos, así como quiénes son tus proveedores y qué son los inventarios.

Paso 8: Se ven temas como registros contables, comprobantes de pago, flujo de caja, entre otros.

Paso 9: Se explica la formalización como persona natural y persona jurídica.

La última parte de la guía ve el financiamiento en el sistema financiero, los tipos y las herramientas financieras a las que el emprendedor puede acceder.

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	5
INTRODUCCIÓN	11
I. EL EMPRENDEDOR	13
ANTES DE INICIAR	13
1.1 ¿Eres emprendedor o no?	13
1.2 Tipos de emprendimiento	13
1.3 El emprendimiento en el Perú	13
1.4 ¿Por qué fracasan los negocios?	14
II. LA IDEA	15
2.1 PASO 1: DEFINIENDO CONCEPTOS	15
2.1.1 ¿Qué es la idea de negocio?	15
2.1.2 ¿Cómo descubro una necesidad insatisfecha?	15
2.1.3 ¿Qué debo tener en cuenta en la elaboración de una idea de negocio?	15
2.2 PASO 2: CONOCIENDO EL ENTORNO	16
2.2.1 ¿Cómo obtengo información?	16
2.2.2 ¿Qué es la matriz FODA?	17
2.2.3 ¿Qué es el mercado?	17
2.3 PASO 3: CONOCIENDO AL CLIENTE Y A LA COMPETENCIA	18
2.3.1 ¿Quién es mi cliente?	18
2.3.2 ¿Cómo hago el perfil de mi cliente?	19
2.3.3 ¿Quién es mi competencia?	19
2.4 PASO 4: CREANDO LA IDENTIDAD DE LA EMPRESA	21
2.4.1 ¿Qué son la visión y misión?	21
2.4.2 ¿Qué es un objetivo?	22
2.4.3 ¿Qué es la estrategia?	22
2.5 PASO 5: MERCADEANDO	23
2.5.1 ¿Qué es la mezcla de marketing?	23
2.5.2 ¿Cuáles son los factores de la mezcla de marketing?	23

2.6	PASO 6: LIDERANDO PERSONAS	26
2.6.1	¿Cómo clasifico mi negocio de acuerdo al personal que lo integra?	26
2.6.2	¿Qué es un organigrama?	26
2.6.3	¿Cómo saber a quién contratar?	27
2.7	PASO 7: OPERANDO	28
2.7.1	¿Qué es un proceso?	28
2.7.2	¿Qué es un flujo de procesos? ¿Cómo se grafica?	28
2.7.3	¿Alquilo o compro local?	28
2.7.4	¿Qué son los inventarios y cómo los manejo?	28
2.7.5	¿Quiénes son los proveedores?	29
2.8	PASO 8: ENTRANDO EN LOS NÚMEROS	29
2.8.1	¿Qué es un registro contable?	29
2.8.2	¿Para qué me sirve el registro contable?	29
2.8.3	¿Dónde registro?	30
2.8.4	¿Siempre debo registrar?	30
2.8.5	¿Qué son los comprobantes de pago?	31
2.8.6	¿Qué es un costo y qué es un gasto?	31
2.8.7	¿Qué es el flujo de caja?	31
2.9	PASO 9: FORMALIZANDO	33
2.9.1	¿Cómo constituyo mi empresa?	33
2.9.2	¿Cómo constituyo como persona natural?	33
2.9.3	Y, ¿si fuera persona jurídica?	34
III.	EL FINANCIAMIENTO	34
	SISTEMA FINANCIERO	34
3.1	¿Qué es el sistema financiero? ¿Para qué sirve?	34
3.2	¿Qué es una cuenta de ahorros?	35
3.3	¿Qué es una tarjeta de débito?	35
3.4	¿Qué es una tarjeta de crédito?	35
3.5	¿Qué es un préstamo?	36
3.6	¿Cómo puedo financiarme?	36

3.7	¿Cómo es financiarse con ahorros personales?	36
3.8	¿Qué son los préstamos de amigos o familiares?	36
3.9	¿Qué son los préstamos en el sistema financiero?	36
3.10	¿Qué instituciones forman parte del sistema financiero?	37
3.11	¿Qué evalúan las entidades financieras para dar financiamiento?	38
3.12	¿Qué debo tener en cuenta cuando pida financiamiento?	38
3.13	¿Cómo es financiarse a través de concursos?	39
3.14	¿Qué otras formas de financiamiento existen?	40
ANEXOS		41
	Anexo 1: Cronograma de investigación de mercados	41
	Anexo 2: Tipos de organigramas	42
	Anexo 3: Diagrama de flujo del proceso de facturación	43
FUENTES CONSULTADAS		45
ÍNDICE DE TABLAS		
	Tabla 1: Ejemplo práctico de idea de negocio	15
	Tabla 2: Fuentes de información	16
	Tabla 3: Símbolos para la construcción del diagrama de flujo	27
	Tabla 4: Sistema financiero peruano - setiembre 2015	37
ÍNDICE DE GRÁFICOS		
	Gráfico 1: Matriz FODA – Tienda de ropa	17
	Gráfico 2: Ahorro formal e informal	35

INTRODUCCIÓN

Cuando afrontamos algún proyecto en nuestra vida, personal o laboral, todos buscamos un plan. Puede ser despierto o en un sueño, hablado o redactado. Todos tenemos una idea de los pasos necesarios para alcanzar nuestro objetivo, lo que nos costará, el beneficio que obtendremos, los riesgos, la gran posibilidad de ser exitoso o de caer en el fracaso. Sin embargo, para el desarrollo de un plan de negocios y la búsqueda de financiamiento es necesario tener al alcance una guía.

Este documento ha sido diseñado para los emprendedores que aún no cuentan con un proyecto redactado y desean saber el camino correcto para encontrar el financiamiento esperado mediante el desarrollo de su propio plan de negocios.

La guía se vuelve importante para despejar tus dudas y visionar el futuro de tu emprendimiento.

Si deseas más información puedes acercarte a la Dirección de Migración Laboral del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Tenemos asesores y consultores con mucha experiencia dispuestos a ayudarte.

Nuestra misión es apoyar al mayor número de emprendedores que comienza o busca iniciar ese gran proyecto. Esperamos que la "Guía para el desarrollo de planes de negocios y búsqueda de financiamiento" sea de gran aporte.

I.- EL EMPRENDEDOR

ANTES DE INICIAR

En esta fase definimos la importancia del emprendimiento, qué es un emprendedor, los tipos de emprendimiento, el emprendimiento en el Perú y por qué suelen fracasar los negocios.

1.1 ¿Eres emprendedor o no?

El emprendimiento es “el principal factor promotor de desarrollo económico y social de un país”; siendo un emprendedor aquel que identifica oportunidades, las coge y busca los recursos necesarios para desarrollar un negocio lucrativo¹.

Existen algunas características que definen a un emprendedor como ser creativo e innovador, tolerar la frustración y saber trabajar en equipo. Por encima de todo, debe ser proactivo, determinado y capaz de asumir retos. Es importante no tener miedo al fracaso ya que de los errores aprenderás hasta conseguir tu objetivo.

Como dice Fernando Trías de Bes en *El libro negro del emprendedor*: “El emprendedor podrá toparse con problemas, pero jamás podrán quitarle el afán de salir adelante”².

1.2 Tipos de emprendimiento

Existen dos tipos de emprendimiento:

- **Emprendimiento por necesidad:** Nace de la escasez de oportunidades laborales, la insatisfacción de la persona en su centro de trabajo³ o de solucionar problemas económicos. Muchas veces, el emprendedor no tiene conocimiento del mercado en el que está incursionando y del potencial que podría tener o no el negocio.
- **Emprendimiento por oportunidad:** Es cuando el emprendedor tiene conocimientos del mercado en el que desea participar y descubre una necesidad insatisfecha. Conociendo la necesidad, desarrolla una idea de negocio que cumpla las expectativas del cliente.

Sea un emprendimiento por necesidad u oportunidad, en ambos tienes la posibilidad de crecer hasta donde decidas, definir tus horarios, innovar y, sobre todo, dejar fluir tu imaginación.

1.3 El emprendimiento en el Perú

Según el Programa de Desarrollo Emprendedor (Prodem), la gran mayoría de los emprendimientos en América Latina nacen por la escasez de oportunidades laborales, originando la creación de microempresas de subsistencia o autoempleo⁴.

1 Emprendedorismo – Acelera startups. <http://www.acelerastartups.com/br/emprendedorismo/>

2 El libro negro del emprendedor, Fernando Trías de Bes. 2007 (Pág. 58)

3 Global Entrepreneurship Monitor Perú 2013 – GEM (Pág. 26)

4 Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico. Programa de Desarrollo Emprendedor – Prodem. <http://goo.gl/CHJ0MF> (catalogado 23/04/14).

En el caso de Perú, según el subgerente de Programas Inclusivos de la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), Manuel Layseca, el 60 % de las micro y pequeñas empresas (mypes) - como mínimo - nacieron por necesidad. En la actualidad, hay más de 3 millones de mypes formales, alrededor del 50 % son formales y solo el 13.33 % participa en el sistema financiero (los bancos abarcan el 50 % de los financiamientos⁵).

Aunque Perú ocupe el segundo lugar en emprendimiento en la región - después de Ecuador - su tasa de abandono es alta. El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) estimó que al día nacen unas 850 empresas, pero desaparecen 469⁶ en el sector formal. Perú es el cuarto país de América Latina con mayor tasa de discontinuación⁷.

Según Global Entrepreneurship Monitor, el emprendedor peruano promedio tiene 36 años y el 50 % terminó la educación secundaria. Si bien casi el 70 % de peruanos indica que tiene las habilidades y experiencia necesarias para empezar un negocio, el 29.1 % no lo hace por temor al fracaso, lo que es un impedimento porque un emprendedor debe tener espíritu luchador.

Durante el 2014, los principales obstáculos en el campo empresarial fueron las políticas públicas relacionadas a los impuestos y la obtención de licencias. Además, no se cuentan con muchos programas que otorguen capitales semillas, ni con la educación suficiente para promover el desarrollo de nuevos negocios.

Por ese motivo, el Estado, a través del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Ministerio de la Producción, Ministerio de Educación y demás instituciones, busca desarrollar una cultura emprendedora con el fin de que el país crezca económica y socialmente.

1.4 ¿Por qué fracasan los negocios?

En este punto hay que tener claro “que las ideas no son las que fracasan sino las personas. El negocio se puede salvar si decides modificar a tiempo tu idea inicial. Sin embargo, algunos viven cegados y se rehúsan a cambiarla, perjudicando su emprendimiento. Cabe resaltar que no siempre terminarás con tu idea inicial, esta va tomando forma en el camino”⁸.

Otro aspecto a tener en cuenta es que el producto no es lo importante sino el valor adicional que brinda al usuario o consumidor. Por ello la importancia de desarrollar una ventaja competitiva que permita al producto o servicio perdurar en el tiempo.

5 El 60% de las MYPES nace por necesidad. <http://goo.gl/py4lGv> (Publicado 03/07/15).

6 El emprendimiento en el Perú: De la necesidad a la oportunidad. Diario Gestión (30/08/15).

7 Better entrepreneurial conditions, best entrepreneurs. <http://goo.gl/TDerhe> (consultado 15/02/16).

8 El libro negro del emprendedor, Fernando Trías de Bes. 2007.

II.- LA IDEA

2.1 PASO 1: DEFINIENDO CONCEPTOS

Para iniciar el plan de negocio, comenzaremos definiendo algunos conceptos básicos que todo emprendedor debe conocer y explicaremos cómo nace una idea de emprendimiento.

2.1.1 ¿Qué es la idea de negocio?

Es la descripción breve y precisa del producto o servicio que quieres ofrecer al público. La idea de negocio nace cuando identificas una oportunidad en el mercado, es una necesidad insatisfecha en el mercado.

2.1.2 ¿Cómo descubro una necesidad insatisfecha?

Una necesidad la descubres viendo el nivel de insatisfacción de la sociedad. Por ejemplo, muchas personas toman desayuno en un puesto de la calle porque salieron de casa de prisa. En el caso de los choferes de ómnibus, ellos no pueden detenerse porque deben continuar con su labor. Como respuesta, los vendedores de desayuno en carretilla optaron por ofrecerlo también en bolsa o botella para llevar, haciendo más fácil su adquisición.

Recuerda que un emprendedor no es aquel que crea la pólvora, es quien descubre una necesidad, la hace suya y busca los recursos para explotarla.

2.1.3 ¿Qué debo tener en cuenta en la elaboración de una idea de negocio?⁹

Partiendo de un ejemplo tan simple, podemos hacer un análisis de los factores que debes tener en cuenta durante el desarrollo de la idea de negocio.

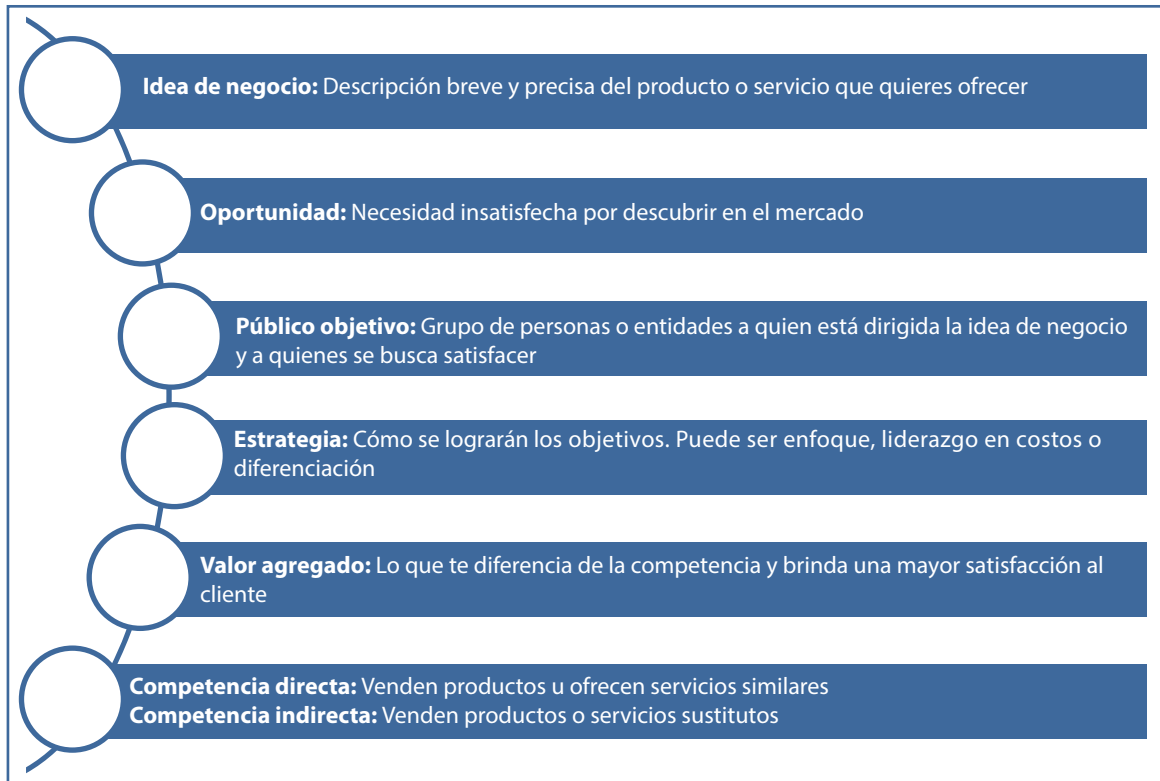
Tabla 1: Ejemplo práctico de idea de negocio

Oportunidad	Falta de oferta de desayuno móvil
Público objetivo	Choferes de ómnibus
Producto o servicio	Venta de desayuno para llevar
Estrategia¹	Liderazgo en costo, ofrece sus productos a un menor precio en comparación a una cafetería o restaurante
Valor agregado	La venta de desayuno en botella o bolsa con panes para acompañamiento. De esta manera, venden un producto más completo que satisface mejor las necesidades.
Canal de distribución	La entrega del producto es directa, no hay intermediarios. Solo está el cliente y vendedor.

Fuente: Dirección de Migración Laboral

⁹ Es el cómo se lograrán los objetivos. Cuando se define la idea de negocio, son 3 las estrategias a considerar: diferenciación (cuando el cliente está dispuesto a pagar un precio superior porque percibe que el producto o servicio es exclusivo. Ejemplo: Vivanda), liderazgo en costos (cuando el objetivo de la empresa es vender en cantidad a bajos precios. Ejemplo: Metro) y enfoque (cuando se elige un segmento específico y se dirige todos los esfuerzos a éste).

Resumiendo...



2.2 PASO 2: CONOCIENDO EL ENTORNO

Para definir las estrategias y evaluar la viabilidad del proyecto, es necesario realizar una investigación de mercado.

2.2.1 ¿Cómo obtengo información?

La información puede obtenerse a partir de las siguientes fuentes:

Tabla 2: Fuentes de información¹⁰

Fuentes primarias	Permiten obtener información de primera mano y son más precisas. Ejemplo: encuestas, entrevistas a profundidad a expertos, grupos focales ² a potenciales clientes y la observación directa a la competencia.
Fuentes secundarias	Es la información que ya existe, por eso deben buscarse primero. Su costo es bajo y si bien no brindan toda la información necesaria, ayudan a definir la búsqueda. Ejemplo: Estudios de encuestadoras, INEI, libros, etc.

Fuente: Curso "Investigación de mercados". Universidad del Pacífico (2012)

Para que manejes mejor tu tiempo, te recomendamos hacer un cronograma como el que se presenta en el anexo 1. La información que recolectes te ayudará a hacer la matriz FODA y conocer el entorno en el que incursionarás.

¹⁰ Los grupos focales son pequeñas reuniones donde se agrupa a los clientes potenciales para obtener información, validar la idea de negocio y obtener retroalimentación a partir de discusiones. Tiene mínimo un moderador.

2.2.2 ¿Qué es la matriz FODA?

Está formada por las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las fortalezas y debilidades son propias del negocio (factores internos); mientras que las oportunidades y amenazas son factores externos que no pueden ser controlados por la empresa.

Es así que, debes analizar otros factores como el económico (tipo de cambio, inflación), político (elecciones, tratados de libre comercio), ambiental (contaminación), social (hábitos de consumo) y legal (leyes, permisos, licencias).

Por ejemplo, si compras tus productos en el extranjero, el tipo de cambio del dólar te afecta directamente, haciendo que tus costos aumenten o disminuyan lo que repercutirá en el precio del producto o servicio que ofrezcas. En el caso de que vendas comida, debes estar al día con todos tus permisos para que no te multen.

De la misma manera, tienes que hacer un análisis interno para que conozcas tus fortalezas y qué ventajas puedes sacar de ellas. Si eres bueno vendiendo, pero no administrando o costearlo, júntate con alguien que si lo sea; así ambos se complementan. En la siguiente matriz se presenta un FODA de una tienda de ropa.

Matriz FODA – Tienda de ropa.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Habilidades, capacidades y recursos que dan ventaja a la empresa.	Todo aquello que la empresa puede explotar para su beneficio.
<ul style="list-style-type: none"> • Buena ubicación • Diseños únicos y novedosos • Precios económicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ferias para promocionarse • Apertura de nuevos locales • Pocas barreras para el ingreso
DEBILIDADES	AMENAZAS
Actividades que la empresa no realiza bien, así como los recursos que le hace falta. Pueden ocasionar inconvenientes.	Factores negativos del entorno, que atentan contra el buen desarrollo de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Poca experiencia • Venta al contado, no se aceptan tarjetas • No está presente en redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del precio del algodón • Ingreso de ropa importada de China • Nuevos competidores

Fuente: Curso “Introducción a los Negocios”. Universidad del Pacífico (2007).

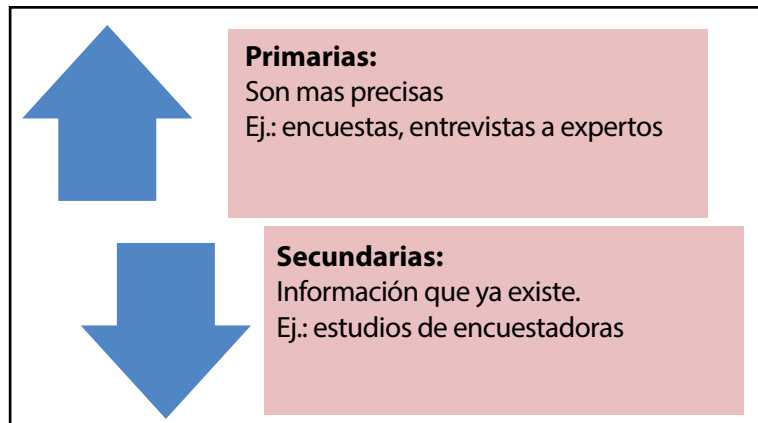
2.2.3 ¿Qué es el mercado?

Es el ambiente físico o virtual donde se intercambia bienes y servicios. En el mercado desarrollas relaciones comerciales con tus clientes y proveedores. En un inicio, por ser nuevo, solo tendrás una pequeña porción del mercado, conforme vayas creciendo, tu presencia también lo hará. Es importante que definas cuántos productos o servicios puedes vender para evitar posibles pérdidas.

Para definir cuál es el área más propicia para tu negocio, sea física o virtual, es esencial que tengas el perfil de tu cliente. Conociendo sus características, gustos y preferencias, podrás saber cuál es el lugar indicado para tu negocio.

Resumiendo...

Fuentes de información:



Matriz FODA: Resumen de las características de la empresa (fortalezas y debilidades), y del mercado donde se desempeña (oportunidades y amenazas).



Mercado: Lugar donde desarrollas relaciones comerciales y realizas el intercambio de productos y servicios.

2.3 PASO 3: CONOCIENDO AL CLIENTE Y A LA COMPETENCIA.

En esta fase, te ayudamos a conocer quién y cómo es tu cliente a través de preguntas sencillas; así como a desarrollar el perfil de este. De la misma manera, podrás definir quién es tu competencia.

2.3.1 ¿Quién es mi cliente?

El cliente es aquel que paga por el bien o servicio que ofreces. Cuando entras en un nuevo mercado, hay personas que tienen interés en tu producto y el dinero para pagarlo, pero que aún no te compran; a ellas se les denomina clientes potenciales. Las opiniones, comentarios y sugerencias de tus clientes, así como de los potenciales, te ayudarán a ofrecer un mejor

producto o servicio.

2.3.2 ¿Cómo hago el perfil de mi cliente?

Los clientes siempre están en busca de novedades y de quien les brinde un mejor producto o servicio a un buen precio. Por ese motivo, es importante que tengas una comunicación constante con ellos para conocer sus inquietudes.

Para definir el perfil del cliente debemos responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuántos años tiene?
- ¿Es hombre o mujer?
- ¿Dónde vive, trabaja o estudia?
- ¿Cuál es su nivel de educación? ¿Primaria, secundaria, técnica, universitaria, etc.?
- ¿Cuál es su estado? ¿Soltero, casado, divorciado, viudo, etc.?
- ¿Cada cuánto compra el producto o servicio? ¿Diario, semanal, quincenal, mensual, anual?
- ¿Cuánto compra? ¿Una unidad, un cuarto, una docena, un ciento, etc.?
- ¿Lo compra por algún motivo especial? ¿para uso propio o para regalar?
- ¿Compra por impulso?
- ¿Qué beneficio espera del producto o servicio? ¿Calidad, servicio, rapidez, economía, etc.?
- Si apareciera un producto similar pero más barato, ¿lo compraría?
- ¿Cuánto está dispuesto a pagar por el bien o servicio ofrecido?
- Si aumentara el precio, ¿estaría dispuesto a pagar?

De acuerdo a la información que recolectes, puedes crear varios perfiles y así sabrás cuál es la mejor manera de satisfacer a cada grupo de clientes.

2.3.3 ¿Quién es mi competencia?

Cuando analizas el sector en el cual vas a incursionar verás que no eres el único. Los competidores son quienes luchan contigo por la preferencia de los clientes.

Puedes identificar tres tipos de competidores:

- **Directos:** Ofrecen los mismos servicios y productos que tú. A ellos debes ponerle especial atención para que puedas diferenciarte y ganar más clientes. Ej.: Pepsi y Coca Cola, son competidores directos.
- **Sustitutos:** Ofrecen bienes y servicios que sustituyen al tuyo. En este caso, depende mucho de los gustos y preferencias del cliente. Ej.: Comprar pan o tostadas para el desayuno.
- **Potenciales:** Son tus competidores futuros, aún no están en el mercado, pero son una

posible amenaza. Los proveedores usualmente son competidores potenciales porque son ellos los que te venden los productos, incluso pueden ofrecerlos a un menor precio.

Para conocer a tu competencia, responde lo siguiente:

- ¿Quiénes son tu competencia?
- ¿Quién es el líder del mercado? ¿Por qué lo prefieren los clientes?
- ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
- ¿Dónde están ubicados?
- ¿Quiénes son sus proveedores?
- ¿Cuáles son los bienes y servicios que venden?
- ¿Cómo y a cuánto lo venden?
- ¿Ofrecer algún servicio adicional? ¿Qué los diferencia?
- ¿Tienes ofertas o promociones?
- ¿Se han incorporado nuevos competidores últimamente?
- ¿Existen impedimentos económicos o legales para el ingreso?

Conociendo a tus competidores, sabrás cual es la mejor manera de enfrentarlos y aumentar tu presencia en el mercado.

Resumiendo...

CONOCIENDO AL CLIENTE Y A LA COMPETENCIA

Cliente: todo aquel que compra el bien o servicio que vendes

Cliente potencial: aquel que aún no compra el bien o servicio que ofreces pero tiene el dinero y la intención de hacerlo

Competencia directa: vende un producto o servicio similar

Competencia indirecta: quien vende un producto o servicio que sustituye al tuyo

Competidor potencial: aún no está en el mercado pero representa una amenaza

2.4 PASO 4: CREANDO LA IDENTIDAD DE LA EMPRESA

En esta fase aprenderás a crear la identidad de la empresa, definir su visión y misión, los principios y valores que la rigen, cómo deben ser sus objetivos y cuál es la estrategia que mejor se adapta.



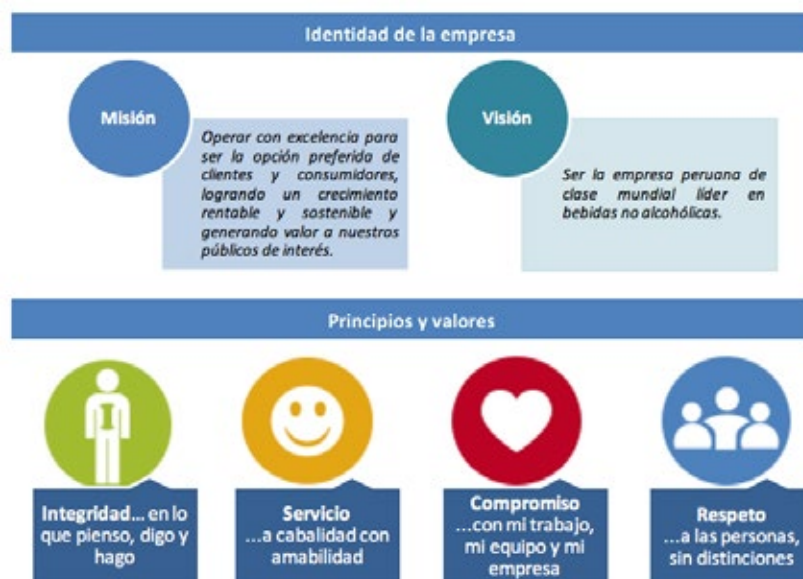
2.4.1 ¿Qué son la visión y misión?

La visión es el ideal máximo de la empresa. Es lo que quiere llegar a ser y por lo que quiere ser reconocida en el futuro, debe ser lo más precisa y detallada posible. Cuando se tiene definida la visión, se crea la misión.

La misión es la realidad actual, lo que es la empresa y por lo que es conocida en el presente. Son tres los aspectos en los que se basa: la definición de la empresa (qué, cómo y a quién se satisface), sus objetivos y sus principios¹¹.

A estos dos conceptos, debemos agregar los principios y valores que terminarán de moldear la identidad de la empresa. Estos elementos: visión, misión, principios y valores son los que componen la cultura de la empresa.

Por ejemplo, en el caso de Lindley, empresa que tiene entre sus productos Inca Kola y Frugos, su misión, visión, principios y valores son:



Fuente: Corporación Lindley¹²

11 Fuente: Planes de negocios: una metodología alternativa. Pedro Franco C. (2005).

12 <http://www.lindley.pe/corporacion-lindley.php>

2.4.2 ¿Qué es un objetivo?

Los objetivos son las metas a lograr cumpliendo cuatro características:

- **Cuantificables:** Deben poder medirse. Por ejemplo, vender 500 panes al día.
- **Realizables:** Deben ser realistas. Por ejemplo, no decir que en el primer mes de funcionamiento obtendrá un millón de soles de utilidad.
- **Sencillos:** Deben ser simples
- **Conocidos por todos en la organización:** Todas las personas de la empresa deben conocer los objetivos para avanzar y trabajar en equipo por un fin común.

2.4.3 ¿Qué es la estrategia?

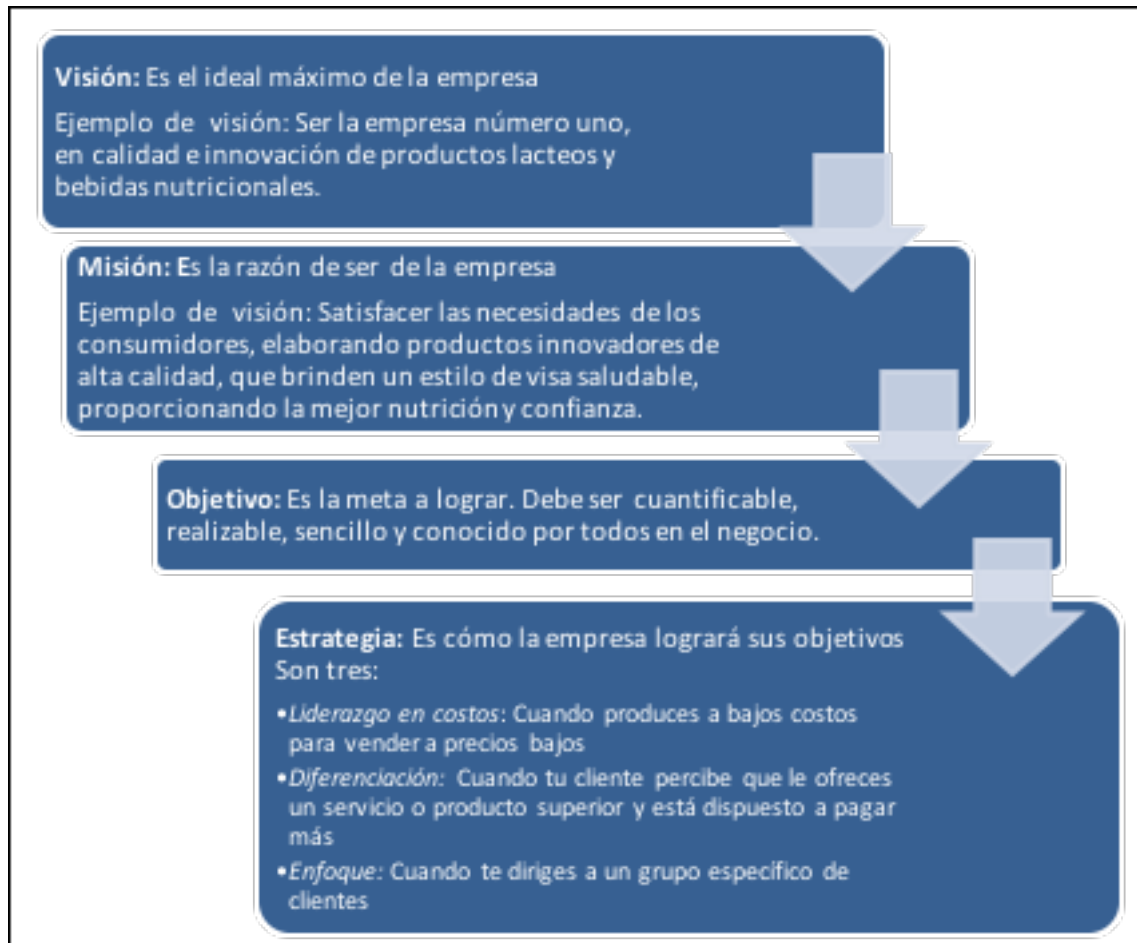
Es la forma como la empresa alcanzará sus objetivos. Debes evaluar las opciones y elegir la que mejor se adecue a tu negocio y brinde una ventaja competitiva. Son tres las estrategias genéricas de Porter: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Liderazgo en costos: Cuando tu objetivo es producir bienes y servicios a bajos costos para ofrecerlos a bajos precios. En este caso, al producir en cantidad, los productos son poco diferenciados y se dirigen a un mercado en general.

Diferenciación: Cuando el cliente o consumidor percibe que el bien o servicio que le ofreces es superior al mercado, lo que hace que esté dispuesto a pagar más; el precio de venta es mayor al promedio.

Enfoque: Cuando escoges a un grupo de clientes específico. Elegido el segmento, dependiendo de sus necesidades y características, debes definir si usarás diferenciación o liderazgo en costos. La principal fortaleza de esta estrategia es la lealtad que obtienes de tus clientes; por tener una relación cercana, respondes más rápido a sus necesidades.

Resumiendo...



2.5 PASO 5: MERCADEANDO.

En esta fase veremos la mezcla de marketing. La más conocida es las "4 P" del marketing (producto, precio, plaza y promoción), que se emplean cuando la empresa vende productos. Si ofreces servicios, debes usar las "7 P" del marketing (producto, precio, plaza, promoción personas, proactividad hacia el cliente y procesos).

2.5.1 ¿Qué es la mezcla de marketing?

Es el conjunto de factores que permite obtener la respuesta que el cliente desea, es decir, que compren el producto o servicio. Al crear la combinación correcta, lograrás ofrecer un producto o servicio al precio justo, que sea de satisfacción del cliente en el lugar oportuno gracias a una promoción efectiva.

2.5.2 ¿Cuáles son los factores de la mezcla de marketing?

A la mezcla de marketing se le conoce como las "4 P".



- **Producto/servicio:** Es lo que ofreces a tu cliente con un conjunto de atributos, sean tangibles (producto) o intangibles (servicio). Contiene siete elementos:
 - Características: tamaño, color, peso, etc.
 - Calidad y garantía
 - Envase y empaque: bolsa, lata, caja, botella, etc.
 - Diseño: forma del producto, atributos, modelos, etc.
 - Cantidad y disponibilidad
 - Variedad: gama de productos y servicios que ofreces.
 - Marca: Cómo será identificado el producto o servicio (nombre e imagen), incluido el eslogan.

- **Precio:** Es el valor monetario del producto o servicio que vendes. Para definirlo debes tener en cuenta todos tus costos y el precio de los competidores. En este factor analizas lo siguiente:
 - Costo: Todos los costos en los que incurres hasta entregarle el producto o servicio al cliente.
 - Competencia: El precio de tu competidor te servirá como guía.
 - Ciclo de vida del producto: Debes tener en cuenta la vida de tu producto, no es lo

mismo vender triples (preparados en el instante) que con preservantes. El primero tiene vida de un día, mientras que el otro, hasta tres.

- Descuentos: Algunos vendedores cuando ingresan al mercado deciden poner un “precio de promoción”, que suele ser menor al precio original que tiene en mente cobrar. El fin es hacerse conocido y tener un mayor alcance.

Recuerda que el precio refleja el valor del producto, no puedes pedir un precio alto cuando tu producto o servicio es de baja calidad porque estarías engañando al cliente. De igual manera, no ofrezcas un buen producto o servicio a bajo precio, porque le quitas prestigio a lo que vendes.

- **Plaza:** Cómo tu producto llega a las manos de tu cliente, así como el lugar físico o virtual donde se encuentra. Algunas variables que se analizan son:
 - Canales: Si le vendes directamente a tu cliente (canal directo) o le das a otra persona para que venda tu producto (canal indirecto).
 - Cobertura: Hasta que zonas llega tu producto o servicio.
 - Transporte: La movilidad que pagas para llevar tu producto de un lugar a otro.
 - Ubicación: Dónde está localizado tu negocio, los puntos de venta.

Conforme aumente el número de intermediarios, también lo hará el precio ya que cada uno buscará su beneficio. Comprar desde el mismo fabricante o productor será siempre más económico.

- **Promoción:** Enfoca en la difusión de las características, atributos y beneficios del producto o servicio para atraer a los clientes. Es un factor clave porque si no se realiza una buena promoción del servicio o producto, el cliente no lo conocerá y por ende, no comprará. En éste factor analizas:
 - Publicidad: Son las acciones que se ejecutan para hacer conocido el producto o servicio que ofreces. En la actualidad, se usan mucho las redes sociales por tener un mayor alcance y bajo costo. Ej.: en revistas, periódicos, folletos, volantes, etc.
 - Promociones: Son las ofertas que realizas de tu producto o servicio. Como las degustaciones, rifas, canjes y demostraciones.
 - Relaciones públicas: Cómo te presentas y relacionas con tus clientes.

En la actualidad, la mayoría de las personas busca a las empresas en las redes sociales y si no las encuentran, es como si no existiesen.

Resumiendo...

Mezcla de marketing: Conjunto de variables que permiten ofrecer un producto o servicio, al precio justo, que satisfaga al cliente en el lugar oportuno gracias a una promoción efectiva. Se le conoce como las “4P”.

2.6 PASO 6: LIDERANDO PERSONAS



Es clave tener personal motivado en la empresa porque es quien tiene contacto directo con el cliente.

2.6.1 ¿Cómo clasifico mi negocio de acuerdo al personal que lo integra?

Será unipersonal cuando trabajes solo; familiar cuando trabajas con tu familia y microempresa cuando tengas trabajadores¹³ a tu cargo.

2.6.2 ¿Qué es un organigrama?

Es la representación gráfica de la estructura del negocio, refleja la posición de las personas que la integran de acuerdo a una jerarquía¹⁴. Sirve para asignar responsabilidades, establecer relaciones de autoridad y coordinación, así como de comunicación¹⁵.

Por tratarse de un pequeño negocio, se recomienda usar una estructura simple por ser de baja complejidad pero de alta centralización (la toma de decisiones está centrada en los altos niveles de la empresa). Las ventajas son su flexibilidad, agilidad y ámbito de responsabilidad. Sus desventajas, efectiva solo en pequeñas empresas y arriesgada porque depende de una persona¹⁶.

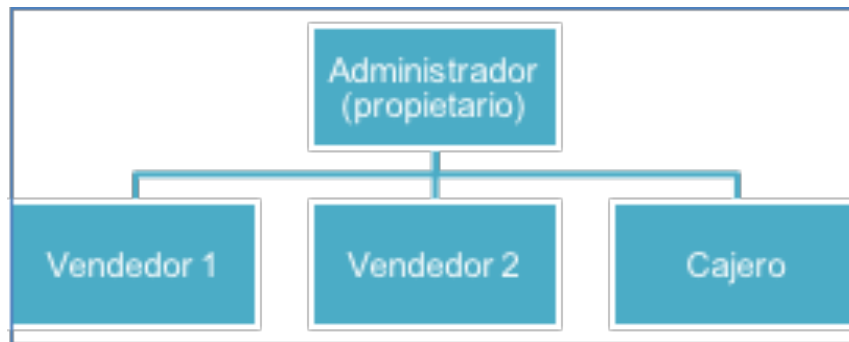
13 Fuente: Manual Jóvenes emprendedores inician su negocio. Pag. 36.

14 Fuente: Negocios Exitosos. Jack Fleitman (2000).

15 Fuente: El organigrama en la empresa. Emprende PYME.

16 Par ver más tipos de organigrama, revisar el Anexo 2.

Organigrama



Fuente: Curso "Introducción a los Negocios". Universidad del Pacífico (2007)

2.6.3 ¿Cómo saber a quién contratar?

Debes tener una guía que describa el objetivo del puesto de trabajo, el perfil requerido y las funciones. A continuación, te damos un ejemplo para que tengas una idea.

Puesto	Vendedor
Objetivo	Brindar excelente servicio y trato al cliente, de manera tal que se consolide la venta y se consiga su lealtad y preferencia.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender al cliente y crear una relación para tener su preferencia 2. Brindar asesoría en el momento de la compra 3. Repartir volantes 4. Mantener el área limpia y ordenada
Perfil	<p>Edad: 18 – 25 años</p> <p>Estudios: secundaria completa</p> <p>Experiencia: mínimo tres meses en puestos similares</p> <p>Habilidades y capacidades: capacidad de negociación y comunicación, orientación al servicio, saber escuchar, amabilidad, compromiso y proactividad</p>

Fuente: Perfil de cargo del Gerente de Ventas. Slideshare (2015).

Resumiendo...

- **Tipos de negocio:** Unipersonal (trabajas solo), familiar (trabajas con tu familia) y microempresa (tienes empleados a tu cargo).
- **Organigrama:** Representación gráfica de la estructura del negocio que muestra la posición de las personas que la integran de acuerdo a una jerarquía.
- **Perfil de puesto:** Muestra las especificaciones del puesto (objetivo, funciones y requisitos).

2.7 PASO 7: OPERANDO

En esta fase se ve cómo funciona el negocio. Se detallan los procesos, el diseño del local en caso se cuente con uno, los inventarios y los proveedores.






2.7.1 ¿Qué es un proceso?

Es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr un resultado específico. Un proceso indica el orden de las acciones que se realizan y las personas involucradas.

2.7.2 ¿Qué es un flujo de procesos? ¿Cómo se grafica?

Muestra gráficamente el paso a paso del proceso y permite definir las actividades claves e identificar posibles cuellos de botella que se dan cuando ocurre una demora en el proceso, haciendo que se acumule el trabajo, se pierda pérdida tiempo, se genera insatisfacción en los clientes, aumente los costos, entre otros. Las causas pueden variar, por eso es importante identificarlas. Para graficarlo, se usan los símbolos de la tabla 3.

Tabla 3: Símbolos para la construcción del diagrama de flujo

	Inicio o fin del proceso	Muestra el comienzo o el término del proceso
	Decisión	Cuando se plantea una pregunta con dos resultados posibles: positivo y negativo
	Etapas del proceso	Indica la actividad que se desarrolla
	Documento	Muestra si hay algún documento involucrado en el proceso
	Flechas	Conectan los demás símbolos y, muestran la dirección y sentido del flujo

Fuente: Gestión de la calidad. Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad – FUNDIBEQ

Puedes incluir a la persona o área que esté involucrada en cada etapa del proceso. En el anexo 3 mostramos el diagrama de flujo del proceso de facturación.

2.7.3 ¿Alquilo o compro local?

Dependerá del dinero que tengas y el riesgo dispuesto a tomar. Recomendamos alquilar un local en un inicio y comprarlo solo si es necesario ya que implica una gran inversión y gastos asociados como seguridad, licencias y permisos de funcionamiento.

2.7.4 ¿Qué son los inventarios y cómo los manejo?

Los inventarios son los insumos, suministros, productos o bienes almacenados. Para tener un mejor control de estos debes gestionarlos, es decir, registrarlos, ordenarlos, almacenarlos, etc. Una gran ventaja de administrar tus inventarios es que puedes reducir costos porque no compras más insumos de los que realmente necesitas.

2.7.5 ¿Quiénes son los proveedores?

Son los que brindan servicios o productos necesarios para que tu negocio funcione. Por ejemplo: Sedapal, Luz del Sur, vendedor de frutas, harina, etc. Debes desarrollar buenas relaciones con tus proveedores principales porque de ellos dependes para operar. Si tienes una juguería, tus proveedores más importantes son los vendedores de frutas. Una buena opción es ir al Mercado de Frutas y crear relaciones con los vendedores más confiables. Si alguno de ellos tiene problema un día para venderte, ya tienes un respaldo.

Resumiendo...

- **Proceso:** Conjunto de actividades que inicia con un grupo de insumos y tiene por resultado final un producto o servicio.
- **Diagrama de flujo:** Muestra gráficamente el paso a paso de un proceso para identificar las actividades claves y posibles cuellos de botella.
- **Inventarios:** Insumos, suministros, productos o bienes almacenados que tienes.
- **Proveedores:** Quienes te brindan los servicios o productos necesarios para que tu negocio funcione.

2.8 PASO 8: ENTRANDO EN LOS NÚMEROS

En esta última fase explicaremos la importancia de los registros contables, qué es un flujo de caja y cómo se halla el punto de equilibrio, útil para prevenir las pérdidas.

2.8.1 ¿Qué es un registro contable?

Es el registro de las entradas o salidas de dinero de tu negocio como el que recibes del extranjero (remesa¹⁷), por la compra de insumos, el gasto de movilidad, etc. A cada movimiento se le llama transacción, el intercambio de dinero por un producto o servicio.

2.8.2 ¿Para qué me sirve el registro contable?

De estar correctamente ordenado, te ayuda a ver cómo va el negocio en el aspecto financiero. Si vas bien, úsalo para definir el por qué, es decir, cómo llegaste a ese punto y a partir de ello, planifica para hacerlo aún mejor. En caso contrario, fíjate en qué estás fallando y busca una solución. Algunos beneficios son:

- **Controlas el dinero:** Al registrar, detallas los ingresos y salidas de dinero haciendo sencillo determinar su uso y de donde provienen.
- **Ves el estado de tu negocio:** Al llevar un registro contable de las operaciones del negocio es más fácil que detectes cualquier inconveniente de manera oportuna. Asimismo, podrás ver la situación actual y tomar las medidas necesarias de ser el caso..

¹⁷ Las remesas son envíos de dinero desde el exterior a una persona que se encuentra en otro país.

- **Demuestras que tu negocio está operativo:** Los ingresos y salidas de efectivo demuestran tu actividad en el mercado. Al registrarlos tienes la prueba de la vigencia de tu negocio, de la organización y del control sobre tus transacciones.
- **Planificas para el futuro:** Al registrar formas el historial de tu empresa que, junto al FODA, te permite planificar tus futuras acciones e inclusive poder solicitar un préstamo. Asimismo, demuestras seriedad ante las entidades financieras.

2.8.3 ¿Dónde registro?

Así como algunas personas tienen un diario donde anotan lo que hacen durante el día, las empresas también cuentan con uno, se llama **libro diario**. En este se anota, en orden cronológico, las operaciones diarias del negocio que involucran movimiento de dinero. De igual manera, ayuda a prevenir errores u omisiones de ingresos o gastos.

Una manera sencilla de hacerlo es graficando una tabla como la siguiente y coloca en la parte superior el nombre del negocio y del libro, la moneda usada y el periodo que comprende:

Como en casa (**nombre del negocio**)

Diario (**nombre del libro**)

Expresado en soles (**moneda**)

Del 01/01/2016 al 31/01/2016 (**periodo**)

Fecha	N°	Detalle	Debe	Haber
1/1/16	1	Compra de harina		120
		Compra de huevos		80
		Compra de azúcar		70
		Compra de mantequilla		100
3/1/16	2	Venta de kekes	550	

Elaborado por la Dirección de Migración Laboral

Los **ingresos** de dinero van en el **debe** (izquierda) y los egresos en el **haber** (derecha). Este registro puedes llevarlo de manera física (libreta de notas, un cuaderno) o virtual (por ejemplo, Excel).

2.8.4 ¿Siempre debo registrar?

Siempre debes llevar un registro por más simple que sea. Si estás acogido al Nuevo RUS (NRUS), pagarás una cuota mensual dependiendo del total de los ingresos y compras que realices en el mes¹⁸. Asimismo, perteneciendo al NRUS, no tienes obligación de llevar libros de contabilidad por lo que tener un registro de tus cuentas es de gran importancia. Es recomendable que guardes todos tus comprobantes de pago porque con su información puedes llenar el libro diario. Además, darás más seriedad a tus registros.

18 Para mayor información entra a: <http://goo.gl/nBnNHc>

2.8.5 ¿Qué son los comprobantes de pago?

Las facturas, recibos, notas y cualquier otro documento que sustente movimiento de efectivo son considerados comprobantes de pago. Existen ocasiones en las que no tienes una prueba escrita. En ese caso, te recomendamos que registres tú mismo teniendo en cuenta: la fecha y detalle de la transacción, la persona o negocio involucrado en ella y el monto. Debes tener los comprobantes de pago de todas tus transacciones. Para evitar cualquier olvido, lleva siempre una pequeña libreta.

2.8.6 ¿Qué es un costo y qué es un gasto?

El costo es lo que pagas para obtener un producto o servicio; mientras que el gasto, lo realizas durante la venta o distribución del bien o servicio. Estos son:

- **Costos de producción:** Son esenciales para el funcionamiento de tu negocio y están compuestos por los materiales (materia prima directa), el sueldo del personal que participa en la producción (mano de obra directa) y gastos como luz, agua, teléfono, entre otros (gastos indirectos de fabricación).
- **Gastos de comercialización:** Son los que haces para impulsar tus ventas. Por ejemplo, promoción (tarjetas de presentación, avisos, banners), publicidad, sueldos y comisiones de las vendedoras, etc.
- **Gastos administrativos:** Son aquellos que se generan para controlar y dirigir del negocio. Por ejemplo, el sueldo de la secretaria.
- **Gastos financieros:** Son los que asumes al financiarte con terceros. Por ejemplo, los intereses, la diferencia de tipo de cambio, los gastos bancarios, los descuentos por pronto pago, entre otros.

En el caso de un vendedor de sándwiches de pollo, los costos serían así:

Costos de producción	Costos de comercialización	Gastos financieros
Costos de los bienes y servicios que se usan para producir	Costos realizados para impulsar las ventas	Gastos asumidos cuando se pide préstamo a una entidad financiera
Pollo, sal, pan, mayonesa, lechuga, agua, gas y, en caso de tener ayudantes, el monto de dinero que se les pague	Volantes, afiches o letreros que tenga el puesto de venta	Intereses, la diferencia de tipo de cambio, entre otros

Elaborado por la Dirección de Migración Laboral

Para mayor información, el portal Crecemype¹⁹ del Ministerio de Producción cuenta con material útil para el desarrollo de la idea de negocio.

2.8.7 ¿Qué es el flujo de caja?

Es un informe de las entradas y salidas de dinero de tu negocio. Te permite controlar los costos y gastos, así como los ingresos para ver si estás ganando o perdiendo dinero, decidir

¹⁹ Mayor información: <http://www.crecemype.pe/portal/index.php/coleccion-crecemype-ii/costos>

cuánto, cuándo y en qué gastar, fijar metas de ahorro y ajustar los gastos de acuerdo a los ingresos. A continuación te enseñamos cómo elaborarlo de manera sencilla:

En el cuadro de ingresos, debes colocar todas las entradas de dinero que tiene tu negocio como las ventas y remesas, así como incluir el saldo del mes anterior.

Ingresos (entradas de dinero)	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Ventas	350	500	450
Remesas	100	50	150
Saldo mes anterior	0	120	280
Total ingresos (A)	450	670	880

Elaborado por la Dirección de Migración Laboral

En el segundo cuadro, van todas las salidas de dinero por servicios básicos como luz, agua, teléfono; por transporte, por compra de insumos, pago de préstamos, entre otros.

Egresos (salidas de dinero)	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Luz	60	60	65
Agua	30	40	35
Trasporte	90	90	90
Insumos	150	200	170
Pago de deudas	0	0	0
Total gastos (B)	330	390	360
<i>Dinero disponible (A-B)</i>	120	280	520

Elaborado por la Dirección de Migración Laboral

En este segundo cuadro calculas el **dinero disponible**, diferencia de las entradas y salidas de dinero que tuviste en el mes. Este es el monto que va en el cuadro de ingresos como saldo del mes anterior.

Resumiendo...

- **Registro contable:** Registro de entradas o salidas de dinero de tu negocio
- **Libro diario:** En este anotas, en orden cronológico, las operaciones diarias de tu negocio que involucran movimiento de dinero
- **Comprobante de pago:** Son las facturas, recibos, notas y cualquier otro documento que sustente movimiento de efectivo
- **Costo:** Es lo que pagas para obtener un producto o servicio
- **Gasto:** Es lo que realizas durante la venta o distribución del bien o servicio
- **Existen cuatro tipos de costos y gastos:**
 - Costo de producción: costos de bienes y servicios usados para producir

- Costo de comercialización: costos realizados para impulsar las ventas
- Gastos financieros: gastos asumidos cuando se pide préstamo a una entidad financiera
- Gastos administrativos: gastos generados para controlar y dirigir del negocio
- **Flujo de caja:** informe que presenta las entradas y salidas de dinero de tu negocio

2.9 PASO 9: FORMALIZANDO

2.9.1 ¿Cómo constituyo mi empresa?

Existen dos maneras, como persona natural o persona jurídica.

2.9.2 ¿Cómo constituyo siendo persona natural?

En este caso, puedes constituir tu empresa estando inscrito en el Registro Único de Contribuyentes (RUC). Tú asumes la responsabilidad de las deudas y obligaciones. Hay cierto nivel de riesgo en este tipo de constitución por las responsabilidades asumidas, ya que no solo se asume con los bienes y recursos de la empresa, sino también con los bienes personales (vivienda, vehículos, cuentas bancarias, etc.). Algunas ventajas son la constitución rápida y sencilla, no requieres mucha inversión, tienes la libertad de ampliar o reducir el patrimonio sin restricción, no tienes obligación de llevar libros contables, etc.

Como persona natural puedes acogerte al Nuevo Régimen Único Simplificado (NRUS), régimen sencillo que te permite declarar al contratar trabajadores en el Programa de Declaración Telemática (PDT)²⁰, así como inscribirlos en EsSalud²¹; la inscripción en Registros Públicos es voluntaria.

Los requisitos son:

- a. Los ingresos no deben superar los S/ 96 000
- b. Se debe contar con un solo local
- c. El valor de los activos que se tengan (sin contar predios ni vehículos usados en el negocio) no deben ser mayor a S/ 70 000
- d. Las compras no debe ser mayor de S/ 60 000

Para conocer más sobre los tipos de persona natural, revisa la Guía de Constitución y Formalización de Empresas²² del Ministerio de la Producción: Nuevo Rus – NRUS (Pág. 33), Régimen Especial del Impuesto a la Renta - RER (Pág. 39) y Régimen General del Impuesto a la Renta²³.

20 Más información: <http://www2.sunat.gob.pe/pdt/>

21 Más información: <http://www.essalud.gob.pe/seguro-regular/>

22 Ver documento en <http://goo.gl/HNQ5XI>

23 Más información: <https://www.sunat.gob.pe/ol-ti-itmoddatruc/RTA3RA.html>

2.9.3 ¿Si fuera persona jurídica?

A diferencia de la persona natural, cuando eres persona jurídica es la empresa quien asume los riesgos y responsabilidades. Entre sus desventajas están la mayor dificultad para constituirla, requerimiento de una mayor inversión, llevar y presentar documentos contables. Algunas de sus ventajas son acceder a concursos públicos, dispones de mayor capital porque son varios los que aportan, responsabilidad limitada por deudas y obligaciones, entre otras. Existen cuatro tipos de persona jurídica, para mayor información visita el siguiente enlace: <https://goo.gl/AjLRWp>

En la actualidad, se cuenta con el Servicio de Constitución de Empresas en Línea²⁴ de la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP), que hace posible constituir una empresa en 72 horas. Puede hacer el trámite en persona o registrándose en <https://www.sunarp.gob.pe/w-sid/index.html>.

Para tramitar el Registro Único de Contribuyentes (RUC) debes ir a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT); más información en la Guía Tributaria de la SUNAT²⁵. De igual manera, es necesario que saques la licencia municipal de funcionamiento en la municipalidad del distrito donde tendrás tu empresa.

Finalmente, ingresando tu empresa en el Registro Nacional de Micro y Pequeña Empresa (REMYPE) accederás a beneficios laborales, tributarios, financieros y tecnológicos que otorga la ley MYPE. Debes ingresar a la página web del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo²⁶.

III.- EL FINANCIAMIENTO

Antes de buscar financiamiento, debes responder tres preguntas: ¿Para qué necesitas el financiamiento?, ¿Durante cuánto tiempo? y ¿Cuánto necesitas?

En un inicio, la mayoría de los emprendedores comienza su negocio con sus ahorros o remesas ya que conseguir un préstamo no es tan sencillo y más aún, si no tienes presencia en el mercado financiero. Para ser parte del sistema financiero puedes iniciar abriendo una cuenta de ahorros.

SISTEMA FINANCIERO

3.1 ¿Qué es el sistema financiero? ¿Para qué sirve?

Es el conjunto de instituciones y medios donde se administra el dinero recibido de las personas que ahorran o invierten para ponerlo a disposición de quienes lo necesiten. El sistema financiero promueve el progreso y desarrollo económico del país. Puedes encontrar productos que te ayudarán en el desarrollo de tu negocio como la cuenta de ahorros, tarjeta de débito crédito, préstamos, etc.

²⁴ Fuente: ¿Cómo se constituye una empresa? – Guía tributaria. <http://goo.gl/tsGr2z>

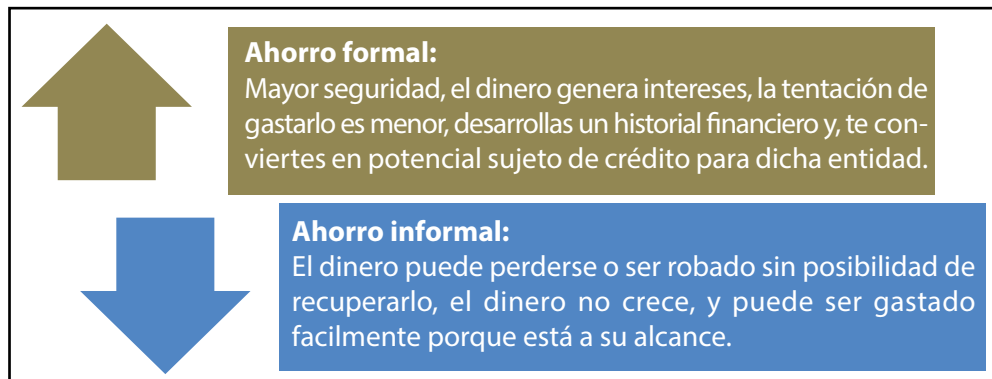
²⁵ Mayor información: <http://www.sunat.gob.pe/exportaFacil/pasos/paso4.pdf>

²⁶ <http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=541>

3.2 ¿Qué es una cuenta de ahorros?

Es un servicio que brinda la entidad financiera para que guardes tu dinero de manera formal, a la vez te permite realizar depósitos y retiros cuando lo desees. Un ahorro es informal cuando guardas el dinero en casa o lugar secreto. A continuación mostramos una comparación de ambos.

Gráfico 1: Ahorro formal e informal.



Elaborado por la Dirección de Migración Laboral²⁷.

3.3 ¿Qué es una tarjeta de débito?

Al abrir una cuenta de ahorros la entidad te otorga una tarjeta de débito que permite:

- a. No cargar dinero en efectivo
- b. Usarla solo si tiene dinero depositado o ahorrado en ella
- c. Acumular puntos al comprar para canjear productos o servicios
- d. Llevar un control de los gastos gracias al estado de cuenta
- e. Aprovechar los descuentos que da en restaurantes, centros comerciales, entretenimiento, etc
- f. Cancelarla en caso la extravíe para evitar el riesgo de perder tu dinero.

3.4 ¿Qué es una tarjeta de crédito?

Es un servicio que ofrece la entidad financiera, de ti depende si la aceptas. Sirve para realizar pagos y retirar dinero, sin embargo, no es una buena opción para pedir un préstamo porque es una de las maneras más costosas para financiarse por sus altos intereses y comisiones.

Debes tener en cuenta que:

- a. Aunque puedes usarla sin tener dinero en ella, genera altos costos si pagas tu deuda en más de una cuota
- b. Tienes que pagar en la fecha indicada para evitar recargos adicionales (mora)
- c. Debes usarla solo cuando sea necesario

²⁷ Fuente: Cartilla de Educación Financiera “El Camino a la Prosperidad”, Una Guía útil para manejar mejor su dinero – Banco de Bogotá (Colombia).

d. Si haces un buen uso de ella, creas un historial crediticio saludable

Además, tener una tarjeta de crédito conlleva varias responsabilidades. Algunos aspectos a recordar son:

- a. No compartas tu clave de seguridad ni la anotes en un papel o almacenes en tu navegador de internet, solo tú debes conocerla.
- b. Firma en el reverso de tu tarjeta o escribe "Solicitar DNI"; en el caso de que se pierda, quien quiera usarla tendrá que dar tu DNI o firmar igual.
- c. Guarda tus comprobantes de pago y compáralos con tu estado de cuenta al final del mes.
- d. Realiza tus operaciones solo en sitios de confianza y no aceptes ayuda de extraños.

3.5 ¿Qué es un préstamo?

Es un servicio por el cual una entidad financiera presta un monto de dinero (crédito), por un plazo determinado en el que el emprendedor se compromete a pagarlo en partes más el precio por usarlo (interés).

3.6 ¿Cómo puedo financiarme?

Son varios los tipos de financiamiento a los que puedes acceder, los más comunes son: Ahorros personales, préstamos de amigos y familiares, sistema financiero y concursos.

3.7 ¿Cómo es financiarse con ahorros personales?

Es la forma más común y usada por los emprendedores ya que al inicio no es tan fácil obtener un préstamo de una entidad financiera. Para esto, te recomendamos hagas una lista de los recursos que tienes como: Propiedades, vehículos o cuentas en el banco, para saber si tienes opción de vender o hipotecar alguno de ellos en caso lo necesites.

3.8 ¿Qué son los préstamos de amigos o familiares?

En esta forma de financiamiento debes elegir bien a la persona a quien le solicitarás el préstamo porque no todas esperarán a ver los resultados. Por ello, quien te presta debe estar bien informado sobre los riesgos. Una vez que acepte, crea un contrato especificando todos los detalles del préstamo: fechas de pago, duración, intereses, garantía y derechos del prestamista. Es importante que definas este último ya que, muchas veces, las personas que prestan el dinero creen que por hacerlo tienen derecho a opinar o ejercer alguna autoridad en el negocio.

3.9 ¿Qué son los préstamos en el sistema financiero?

En la actualidad, además de los bancos, puedes pedir financiamiento en las cajas municipales y rurales, EDPYMES, cooperativas de crédito, entre otras. Son varios los servicios y productos que ofrecen, debes elegir el que mejor se adecúe a tu negocio.

A setiembre del año pasado, el sistema financiero peruano tenía 60 empresas operando, las cuales manejaban S/ 378 mil millones. El desglose se presenta a continuación:

Tabla 4: Sistema Financiero Peruano - setiembre 2015

Empresas de operaciones múltiples	Número de empresas	Monto (S/ Millones)	Participación (%)
Banca múltiple	17	346,683	91.71
Empresas financieras	12	10,581	2.80
Cajas municipales (CM)	12	18,455	4.88
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	8	709	0.19
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (EDPYME)	11	1,596	0.42
TOTAL	60	378,024	100

 Fuente: Superintendencia de Bancas, Seguros y AFP (SBS)²⁸

3.10 ¿Qué instituciones forman parte del sistema financiero?

La componen los bancos, las cajas municipales y rurales, Edpymes, cooperativas de crédito, entre otras instituciones. A continuación te damos una breve descripción:

- Bancos**
 Son entidades que no tienen restricciones con el público. Su función es recibir el dinero de las personas, a través de depósitos u otro medio, y ofrecer créditos a quien lo necesite. Otorgan mayores créditos y permiten adecuar los pagos de las cuotas según los ingresos de tu negocio, ofrecen gran variedad de productos y servicios como cuenta de ahorros, tarjeta de crédito, arrendamiento financiero (leasing), descuento de facturas (factoring), etc.
- Empresas financieras**
 Al igual que los bancos, recaudan el dinero del público pero se especializan en las colocaciones de primeras emisiones de valores, así como valores mobiliarios y asesorías financieras.
- Cajas municipales (CM)²⁹**
 Las cajas municipales tuvieron su inicio en las provincias con el fin de brindar créditos a los emprendedores, aquellos que no eran considerados sujetos de crédito por otras instituciones. Ellas desarrollaron los microcréditos (pequeños préstamos a personas de bajos recursos) contribuyendo a la descentralización. Brindan financiamiento a la micro y pequeña empresa (MYPE) y captan depósitos en todas las regiones del territorio Peruano.
- Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)**
 A diferencia de las CM, las CRAC son aquellas cuya especialidad consiste en otorgar financiamiento preferentemente a la mediana, pequeña y micro empresa del ámbito rural³⁰. Ofrecen productos de ahorro, salvo cuenta corriente, al igual que préstamos.

²⁸ Fuente: Sistema Financiero Peruano – Setiembre 2015. <https://goo.gl/aSzqzt>

²⁹ Fuente: La Responsabilidad Social en las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito. <http://goo.gl/xC26ae>

³⁰ Fuente: Ley N° 26702: Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Artículo 282° <http://goo.gl/iVmdoR>

- **Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (EDPYME)**
Este tipo de institución nació para promover la transformación de las organizaciones no gubernamentales (ONG) en entidades reguladas³¹. Se especializan en brindar financiamiento a la pequeña y microempresa.
- **Cooperativa de ahorro y crédito (COOPAC)**
En la actualidad son más de cien, las cooperativas supervisadas por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito Del Perú (FENACREP), la cual está bajo la supervisión de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). La característica de una cooperativa es que es una entidad sin fines de lucro propiedad de sus miembros, quienes establecen políticas y hacen uso de sus servicios como es el depósito de ahorros y acceso a préstamos con tasas razonables.

3.11 ¿Qué evalúan las entidades financieras para dar financiamiento?

Los aspectos generales que verifican las entidades antes de otorgarte un préstamo³² son:

- **Carácter**
Evalúan la voluntad de pago que tienes más que la situación financiera de tu negocio. Suelen averiguar tu historial crediticio para ver que tan buen pagador eres, es tu carta de presentación.
- **Capacidad**
Evalúan si tu negocio tiene la capacidad de generar los flujos de dinero necesarios para pagar el préstamo, la experiencia que tienes en el mercado, las personas que trabajan contigo, entre otros.
- **Capital**
Analizan si tu negocio tiene respaldo económico para solventarse o si el propietario tiene la capacidad económica de hacerle frente.
- **Colateral**
Si tiene algún bien mueble o inmueble que sirva para colocar como garantía.
- **Condiciones externas**
Se refiere a factores externos que pueden afectar tu negocio como la economía del país, cuál es la situación del sector donde quieres incursionar, la competencia y otros factores relevantes.

3.12 ¿Qué debo tener en cuenta cuando solicite financiamiento?

Al momento de solicitar un préstamo, existen algunos factores³³ que debes tener en consideración. Estos son destino, plazo, moneda, interés, garantía y asesoría.

31 Fuente: Sistema Financiero No Bancario: Cajas Municipales y EDPYMES <http://goo.gl/XIUJFT>

32 Fuente: Alternativas de financiamiento – Emprendedor Peruano, Ministerio de la Producción. <http://goo.gl/OnFqnS>

33 Fuente: Colección CRECEMYPE I – Financiamiento. Ministerio de la Producción.

- **Destino**
Puede ser para Bienes de capital o Capital de trabajo, dependerá del uso. Es bienes de capital si el préstamo tiene como destino ayudar a completar las instalaciones de tu empresa. Por ejemplo, la compra de inmuebles, maquinaria o equipo. Es capital de trabajo cuando el dinero es necesario para que tu empresa funcione. Por ejemplo, compra de mercadería, sueldos de trabajadores, etc.
- **Plazo**
Puede ser corto (menos de 1 año), mediano (entre 1 y 3 años) o largo plazo (más de 3 años). Debes tener en cuenta que este plazo debe ser mayor al periodo que tienes pensado recuperar el dinero porque si no, corres el riesgo de no poder afrontarlo e incurrir en moras. La mora es el monto adicional que debes pagar por cada día que pase después del vencimiento de la cuota.
- **Moneda**
Es importante definir la moneda por la diferencia de tipo de cambio, ya que de un día al otro el costo de la moneda extranjera respecto al nuevo sol puede variar. Mientras más nuevos soles debas pagar por la moneda extranjera, más alto será el valor de tu deuda. Por ello, te recomendamos te endeudes en la moneda que tu empresa percibe ingresos.
- **Interés**
Debe ver si es fijo (no cambia a lo largo del préstamo, se usa cuando los préstamos son pequeños) o variable (sube o baja de acuerdo a la situación económica del país. Por ejemplo, la inflación, devaluación de la moneda, etc.). Antes de elegir una entidad del sistema financiero, debes conocer las tasas de interés y beneficios que ofrece cada una para saber cuánto tendrás que pagar adicionalmente al término de tu contrato
- **Garantía**
Puede ser joyas (pignoraticia); terreno, casa o local (hipotecaria); maquinaria o vehículo (prendaria) o, con otra persona que asuma la responsabilidad de la deuda (aval).
- **Asesoría**
Algunas entidades financieras te brindan asesoría para que desarrolles tu empresa, así como comparten experiencias de otros emprendedores que realizan actividades similares. La asesoría es de gran ayuda para los nuevos emprendedores que aún no conocen mucho del mercado.

3.13 ¿Cómo es financiarse a través de concursos?

En la actualidad, con fines de promover el emprendimiento, se han creado programas y concursos de planes de negocio. La originalidad, promoción del producto peruano, innovación, tecnología y sostenibilidad son bien valorados por el jurado. Ahora, inclusive, los concursos tienen diferentes públicos objetivos, escoge el que mejor se adecue a tu proyecto y anímate a postular porque de ese tipo de experiencias, aunque no se gane, siempre se aprende.

Usualmente, está dirigido a personas que no tienen recursos para la puesta en marcha de su negocio. El dinero que dan como premio para empezar se llama **capital semilla**. El emprendedor puede usarlo con ayuda de un asesor que lo guiará para que haga un uso efectivo.

3.14 ¿Qué otras formas de financiamiento existen?

Además de los préstamos en el sistema financiero, cuentas con otros instrumentos como el arrendamiento financiero (leasing), descuento de facturas (factoring) y carta de crédito.

- **Arrendamiento financiero**

También conocido como leasing, es cuando la entidad financiera compra el bien que tu empresa necesita y te lo alquila por un pago mensual durante un plazo determinado. Cuando termina el contrato, tienes la opción de renovarlo o comprar dicho bien a un menor precio. En caso no optes por alguna de las dos opciones, tendrás que devolver el bien a la entidad financiera.

- **Descuento de facturas**

Es una muy buena opción si tienes como cliente a una empresa con prestigio de buen pagador, ya que la institución financiera puede comprarte la factura que tienes por cobrar a ella. Si tienes la urgencia de efectivo, dicha factura la vendes al banco y este te pagará un porcentaje de la misma. Cuando el banco cobre, te devolverá el porcentaje restante menos una comisión por el servicio brindado.

- **Carta de crédito**

Esta herramienta es usada en las exportaciones. Cuando vendes al extranjero, corres el riesgo de no recibir el pago y, puesto que el comprador no va a querer pagarte antes de revisar el producto, se usa la carta de crédito. Ambas partes, comprador y vendedor, firman un documento donde las entidades financieras de cada lado avalan que se realizará el pago correspondiente a la venta siempre y cuando se cumplan las condiciones previamente establecidas. Al final, ambas instituciones financieras cobran un pequeño porcentaje de la venta por su intermediación durante la operación.

Son varios los tipos de financiamiento, productos o servicios a los que un emprendedor puede acceder en el sistema financiero. Elige la que mejor se te adecue y, con el plan de negocios en mano, enrúmbate a emprender.

ANEXOS

Anexo 1: Cronograma de investigación de mercados

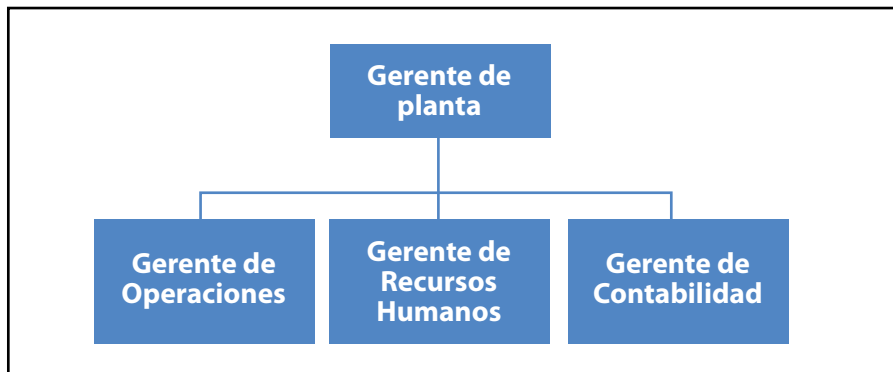
Objetivos generales	Objetivos específicos	Fuentes					Fecha límite	Observaciones
		Secundarias (Internet, INEI, revistas especializadas, APEIM, IPSOS, etc.)	Primarias					
			Entrevistas a profundidad	Encuestas	Focus group	Otros		
Identificar el perfil del consumidor	Rango de edad	x	x	x			20/11	Entrevista: Nombre del entrevistado, empresa, cargo, fecha de la entrevista, etc.
	Sexo	x		x			20/11	
	Nivel socioeconómico	x	x	x			20/11	
	Ubicación geográfica	x		x			20/11	
	Otros			x			20/11	Encuesta: fecha, tamaño de muestra, perfil, etc.
Gustos y preferencias del consumidor	Lugar de compra	x			x		25/11	Focus group: cuántos, metodología de selección de muestra, fecha del focus, moderador, ubicación, duración, etc.
	Preferencia	x		x	x			
	Frecuencia de compra		x	x	x			

Fuente: Curso "Proyecto Empresarial". Universidad del Pacífico (2012)

Anexo 2: Tipos de organigramas

- **Estructura funcional**

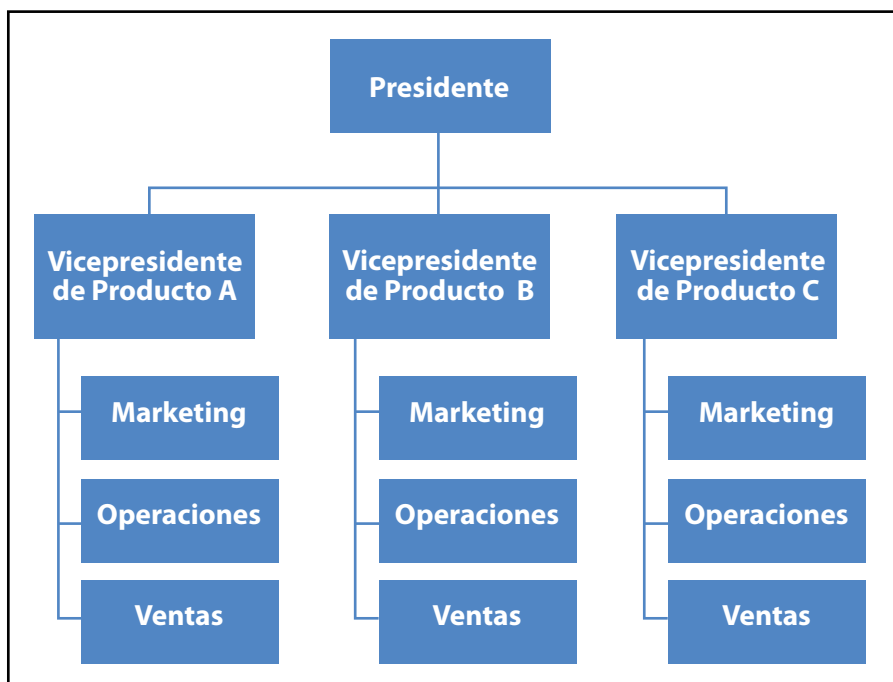
Esta estructura agrupa por especialidades. Sus ventajas son la eficiencia en el desempeño de funciones lo que permite que haya una mejor comunicación.



Fuente: Curso "Introducción a los Negocios". Universidad del Pacífico (2007).

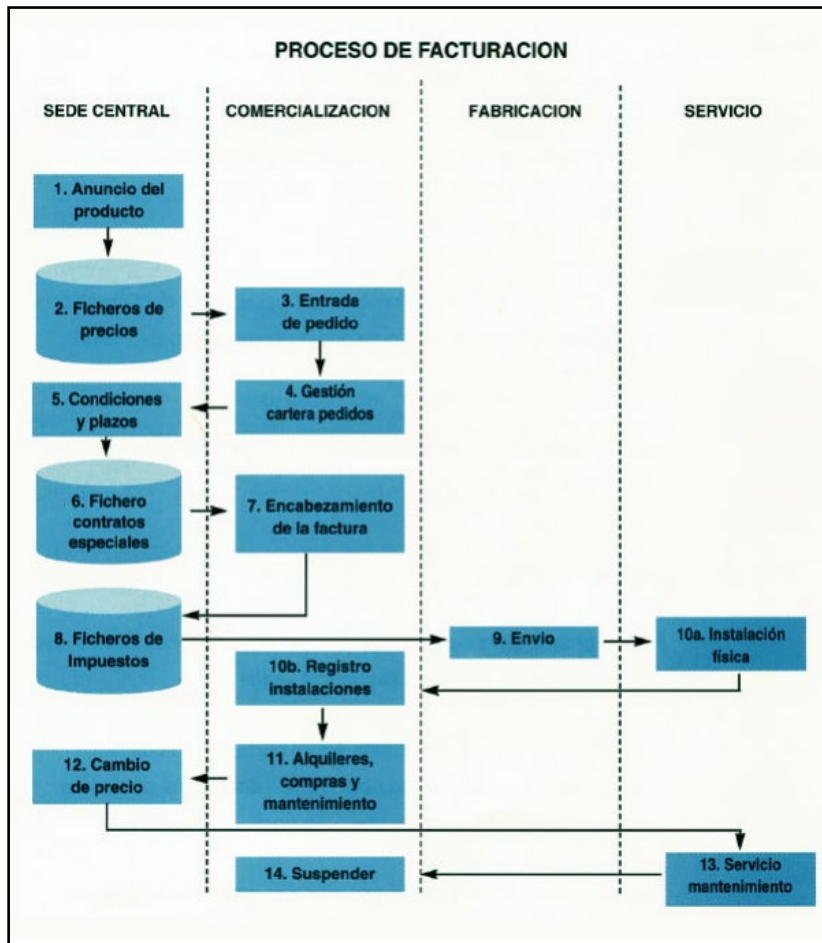
- **Estructura divisional**

En este caso se organiza por divisiones o unidades. Entre sus principales beneficios están dar énfasis a los resultados, mejorar la coordinación de las actividades y promover el crecimiento por unidad de negocio. Las desventajas son que se generan altos costos y se duplican actividades y recursos.



Fuente: Curso "Introducción a los Negocios". Universidad del Pacífico (2007)

Anexo 3: Diagrama de flujo del proceso de facturación



Fuente: Gestión de la calidad. Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad – FUNDIBEQ

FUENTES CONSULTADAS

- Acelera Startups. (23 de Noviembre de 2014). Emprendedorismo. Obtenido de <http://www.acelerastartups.com/br/emprendedorismo/>
- Banco de Bogotá. Cartilla de Educación Financiera “El Camino a la Prosperidad”, Una Guía útil para manejar mejor su dinero.
- Bardales, E. (30 de agosto de 2015). El emprendimiento en el Perú: De la necesidad a la oportunidad. Gestión.
- Blanco, A. (s.f.). Estrategias del Ciclo de vida del producto. Obtenido de http://diseño.idoneos.com/diseño_industrial/marketing/ciclo_del_producto/
- Business Model Innovation Hub. (17 de Octubre de 2013). Business Model Canvas. Obtenido de <http://businessmodelhub.com/profiles/blogs/business-model-canvas-spanish-traslated>
- Codecton. (22 de julio de 2013). Curso “Emprender en la red”: Emprendedor por oportunidad o por necesidad (3ª entrega). Obtenido de <http://codecton.com/curso-emprender-en-la-red-emprendedor-por-oportunidad-o-por-necesidad-3a-entrega/>
- Crece Negocios. (25 de Setiembre de 2012). Persona natural y persona jurídica. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/persona-natural-y-persona-juridica/>
- Diario Gestión. (30/08/15). El emprendimiento en el Perú: De la necesidad a la oportunidad.
- El Comercio. (11 de marzo de 2015). Perú es la quinta economía mundial con mayor emprendimiento. El Comercio.
- El 60% de las mypes nace por necesidad. <http://goo.gl/py4IGv> (2015)
- Emprende PYME. (s.f.). El organigrama en la empresa. Obtenido de <http://www.empredepyme.net/el-organigrama-en-la-empresa.html>
- Emprende UP. (2012). Proyecto Empresarial. Etapa previa al desarrollo de un Plan de Negocio. Lima, Lima, Perú.
- Fernando Trías de Bes. (2007). El libro negro del emprendedor.
- Fleitman, J. (2000). Negocios Exitosos. McGraw-Hill.
- Flores, J. L. (30 de Setiembre de 2012). Investigación de Mercados.
- Franco Concha, P. (Noviembre de 2005). Planes de negocios: una metodología alternativa, Segunda edición. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad - FUNDIBEQ. (s.f.). Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad - FUNDIBEQ. Obtenido de http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_flujo.pdf

- Gestipolis. (14 de Febrero de 2002). Distribución en la empresa. Obtenido de <http://www.gestipolis.com/distribucion-en-la-empresa-presentacion/>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2013-2014). GEM. Obtenido de Better entrepreneurial conditions, best entrepreneurs.: <http://www.gemconsortium.org/country-profile/97>
- Graduados Colombia. (s.f.). Obtenido de Emprendimiento por necesidad o por oportunidad: <http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/w3-article-347901.html>
- Guía Tributaria. - ¿Cómo se constituye una empresa? <http://goo.gl/tsGr2z>
- Gutierrez, M. M. (s.f.). Ciclo de vida de un producto. Obtenido de <https://www.emaze.com/@AOFOWLQF/Ciclo-de-vida-de-un-producto.pptx>
- Kinnear, T., & Taylor, J. (s.f.). Investigación de Mercados.
- La Responsabilidad Social en las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito. <http://goo.gl/xC26ae>
- Leanstart.es. (s.f.). Business model CANVAS - Una herramienta eficaz para trazar tu modelo de negocio. Obtenido de <http://www.leanstart.es/business-model-canvas-una-herramienta-eficaz-para-trazar-tu-modelo-de-negocio/>
- Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. Ley N° 26702. Artículo 282. <http://goo.gl/iVmdoR>
- Lopez, N. A. (s.f.). Análisis de Canales de Distribución. Obtenido de Universidad Nacional de Colombia: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CAPITULO%20II/adistribucion.htm>
- Maldonado, M. B. (02 de octubre de 2012). Gestipolis. Obtenido de ¿Qué es la mezcla de mercadotecnia?: <http://www.gestipolis.com/que-es-la-mezcla-de-mercadotecnia/>
- Manual Jóvenes emprendedores inician su negocio. Pág. 36.
- Matriz FODA. (2011). Matriz FODA. Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/>
- Mercadeo.com. (Enero de 2013). ¿Qué es el Know-how? Obtenido de <http://www.mercadeo.com/blog/2013/01/%C2%BFque-es-el-know-how/>
- Ministerio de la Producción. (s.f.). Colección CRECEMYPE I - Financiamiento . Obtenido de Crecemype - La Web del Empresario MYPE: <http://www.crecemype.pe/portal/index.php/coleccion-crecemype/financiamiento>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (Noviembre de 2015). Constitución y Formación de Empresas. Lima, Lima, Perú.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. España: Grupo Planeta.
- Pixel Creativo. (Octubre de 2011). Marketing Mix: Las 4 P del marketing. Obtenido de <http://pixel-creativo.blogspot.pe/2011/10/marketing-mix-las-4-p-del-marketing.html>
- Programa de Desarrollo Emprendedor - Prodem. (catalogado 23/04/014)

- Programa . (2014). Índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico: una herramienta para la acción en América Latina. Rafaela: Programa de Desarrollo Emprendedor - Prodem.
- Programa PyMerural. (2013). Guía para el Fomento de Nuevos Emprendimientos. Managua, Nicaragua.
- Promonegocios.net. (Noviembre de 2006). El Ciclo de Vida del Producto. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/producto/ciclo-vida-producto.html>
- Sistema Financiero Peruano – Setiembre 2015. <https://goo.gl/aSzqzt>
- Sistema Financiero No Bancario: Cajas Municipales y EDPYMES. <http://goo.gl/XIUIFT>
- Slideshare. (26 de Marzo de 2012). Descripción de puestos de una empresa. Obtenido de <http://es.slideshare.net/scollyladvina/descripcion-de-puestos-de-una-empresa>
- Slideshare. (19 de Febrero de 2013). Instrumentos del marketing mix. Obtenido de <http://es.slideshare.net/majori18/ud-8-los-instrumentos-del-marketing-mix-16626215>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (s.f.). Orientación tributaria. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/orientaciontributaria/index.html>
- Superintendencia Nacional de los Registros Públicos. (s.f.). Tipos de personas jurídicas. Obtenido de <https://sid.sunarp.gob.pe/sid/informa.htm?method=goConstEmp>
- Universidad del Pacífico. (Marzo de 2007). Introducción a los Negocios. Lima, Lima, Perú.
- Universidad del Pacífico. (14 de Abril de 2010). Ingeniería de procesos. Lima, Lima, Perú.
- Universidad del Pacífico. (25 de Enero de 2012). Proyecto Empresarial. Lima, Lima, Perú.
- Universidad ESAN - Centro de Desarrollo Emprendedor. (2015). Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2013. Lima: Esan ediciones.
- Vega, E. G. (25 de Enero de 2012). Administración estratégica. Análisis industrial. Lima, Lima, Perú.

www.trabajo.gob.pe

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

Av. Salaverry 655, Jesús María
Lima

Teléfono 630 60 00

Síguenos en:

