



**MBA – ENFASIS EN GESTION EMPRESARIAL Y CEO  
MAESTRÍA PROFESIONAL  
OPCIÓN DE TITULACIÓN: PROYECTO DE GRADUACIÓN**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN  
PLAN DE NEGOCIO PARA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE SILLAS EN  
LA REPUBLICA DE PANAMA**

**Asesor:** José Manuel Ariza Lazo  
**Estudiante:** Melissa Martí Hernández  
**Número de Cédula/Pasaporte:** 131721582  
**Cohorte:** 18-01-2016

**Aprobado por el Asesor:**

---

Panamá, febrero 2020

# ÍNDICE DE CONTENIDO

## Contenido

<a href="#">FUNDAMENTACIÓN</a> .....	3
<a href="#">OBJETIVOS</a> .....	5
<a href="#">ALCANCE DEL PROYECTO</a> .....	6
<a href="#">MARCO TEÓRICO</a> .....	7
<a href="#">Aspectos Históricos</a> .....	7
<a href="#">Plan de Negocios</a> .....	9
<a href="#">Definición del Producto</a> .....	24
<a href="#">Marco Legal</a> .....	25
<a href="#">La estrategia del Océano Azul</a> .....	33
<a href="#">Marketing Digital</a> .....	35
<a href="#">METODOLOGÍA</a> .....	40
<a href="#">RESULTADOS Y ANALISIS DE RESULTADOS</a> .....	41
<a href="#">CONCLUSIONES</a> .....	46
<a href="#">RECOMENDACIONES</a> .....	48
<a href="#">REFERENCIAS</a> .....	49
<a href="#">ANEXOS</a> .....	51
<a href="#">Anexo 1. Mapa de Posicionamiento</a> .....	51
<a href="#">Anexo 2. Ovalo de Posicionamiento</a> .....	52
<a href="#">Anexo 3. Ganancias y Pérdidas proyectado</a> .....	53
<a href="#">Anexo 4. Detalle de Gastos Operativos</a> .....	54
<a href="#">Anexo 5. Variables de ventas</a> .....	54
<a href="#">Anexo 6. Flujo de Efectivo Operativo</a> .....	55

## FUNDAMENTACIÓN

Panamá, es un mercado atractivo para aquellos inversionistas que buscan negocios en cuanto a distribución de productos, esto debido a la gran experiencia que tiene el país tanto en importaciones y exportaciones, lo cual facilita cualquiera de los dos procesos. Además, con la ampliación del canal, el país ha abierto aún más sus puertas a este tipo de actividades.

Actualmente, se puede observar el desarrollo a nivel económico que está teniendo Panamá, el cual se evidencia con el crecimiento en el número de centros comerciales construidos, nuevos restaurantes, establecimiento de torres empresariales, entre otros que aún se mantienen en proyectos, pero que se ejecutarán en un corto plazo.

Todo este crecimiento muestra que hay y habrá una gran demanda de bienes que son esenciales para cualquier emprendimiento que se genere, ya que todo negocio, independientemente de su giro, va a requerir de mobiliario básico como son las sillas. Actualmente, hay grandes cadenas que ofrecen este producto, como por ejemplo Raenco, Haussmark, Kennedy Home, entre otras. La dificultad se presenta cuando se solicita una gran cantidad de sillas, ya que no las tienen disponibles y ofrecen tenerlas en el país en un tiempo no menor de 2 meses.

Es por ello, que debido a la poca disponibilidad y a la demanda de sillas existente, surge la necesidad de desarrollar una empresa que pueda ofrecer rapidez para entregar este tipo de requerimientos en Panamá, sin perder la competitividad de precios, ni la calidad y el diseño, con una visión de expansión regional en el tiempo, desde la plataforma logística de Panamá.

**INSTITUCIÓN, EMPRESA O COMUNIDAD BENEFICIADA CON EL  
PROYECTO:**

La empresa beneficiada con este proyecto la denominaremos XYZ, la cual está evaluando emprender este negocio dentro de su estrategia de diversificación y expansión. Por otra parte, se estarían beneficiando los mercados potenciales de la Región Centroamérica y Caribe, quienes valoran altamente la capacidad de respuesta en materia de costos, tiempo, diseño y garantía sin tener que recurrir a opciones de alto costo en Italia, etc o en el otro extremo la lejana China, un fuerte competidor con base en precios y dificultades en cuanto al aseguramiento de la calidad, que en el modelo chino se resuelve mediante descuentos de precio en futuros pedidos.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Proponer un plan de negocios con estudio y evaluación de la viabilidad económica y financiera de la distribución de sillas en la República de Panamá con visión de distribución regional.

### **Objetivos Específicos**

1.-Describir el marco de regulaciones y beneficios fiscales para sillas como rubro tanto en los procesos de importación y exportación como en lo referente a la plataforma logística en Panamá.

2.-Determinar la factibilidad a través del estudio de mercado de las empresas o marcas que serían competencias directa y potenciales clientes en la comercialización de sillas.

3.-Sintetizar un análisis situacional por medio de una matriz DOFA que permita el abordaje del proceso de Planificación Estratégica y el estudio de factibilidad del negocio.

4.-Definir el posicionamiento y la estrategia de competitividad en los mercados descritos en la visión a través de la planificación estratégica del negocio.

5.-Desarrollar el plan de negocios con proyección de ganancias y pérdidas a 5 años.

6.-Determinar el requerimiento de capital inicial y las fuentes de capital de trabajo para cumplir el plan de negocios.

## **ALCANCE DEL PROYECTO**

En cuanto al alcance de este estudio se tiene que el propósito fundamental de este plan de negocios es determinar la factibilidad de la distribución de sillas en la República de Panamá. En este análisis intervienen varios aspectos fundamentales, que es necesario profundizar y entender para concluir si este negocio tiene potencial de crecimiento o no, esos aspectos son los siguientes: Primero, se analiza el entorno en el que el proyecto va a operar, se toma en cuenta todos los factores que lo van a beneficiar y los que lo pueden perjudicar. Segundo, se desarrolla una investigación de mercado, para conocer la potencial oferta y demanda que el negocio podría tener, mediante encuesta realizada. Tercero, se realiza un plan de marketing para que el proyecto pueda promocionarse y ganar el mercado Panamá, para esto se elaboran las diferentes estrategias de comunicación y publicidad.

## MARCO TEÓRICO

### Aspectos Históricos

Un plan de negocios, enfocado en la comercialización de sillas, representa una importante inversión a nivel nacional y permite, no solo la comercialización de un producto de uso general, sino también la producción de nuevas plazas laborales; dado que, una silla es un mueble cuya finalidad es servir de asiento a una persona; normalmente, tiene cuatro patas, aunque puede haber de una, dos, tres o más, las mismas suelen ser elaboradas en diferentes materiales como; madera, hierro, forja, plástico o una combinación de varios materiales. Según su diseño puede ser clásica, rústica, moderna, de oficina, etc. Aquellas que tienen reposabrazos se denominan sillones (Bustamante: 2010).

Este concepto surge del descubrimiento que hace Benjamín Franklin entre los años 1760 y 1780, usando una escalera, estructura diseñada para comunicar varios espacios situados a diferentes alturas, de donde sobreviene la idea. Al Sr. Franklin le surge la necesidad de una combinación de un sillón y una escalera y que por motivos de espacio debía ser más pequeño, así este logró hacer una combinación de ambas estructuras, al ser un prolífico científico e inventor, capaz de adaptar y reinventar cosas de acuerdo con sus necesidades, constituyó su hazaña.

Se conoce que la silla original tuvo una altura de 48", ancho de 27 ¾" y profundidad de 34 ¼"., la misma fue tapizada en cuero, con un respaldar vertical, una leve inclinación y un detalle curvo en la parte superior, los apoya-brazos fueron forrados de cuero y su base frontal en forma de "C", mientras la parte frontal del asiento fue elaborada con una cobertura de madera con diseños curvos. Las patas frontales se elaboraron cuadradas y verticales, las patas traseras también cuadradas con una leve inclinación para dar mayor estabilidad y el asiento removible y posicionable verticalmente sobre su mismo soporte y contra el respaldar, lo que hizo que se convirtiera en una escalera de cuatro escalones.

En la actualidad, el sillón-escalera de Franklin ha sido modificado y se ha convertido en una silla-escalera, con una estructura más práctica y moderna. Esta silla-escalera es comercializada en Estados Unidos, Sur América y Europa.

Dado que en Panamá este tipo de mueble (silla) por sus múltiples usos en restaurantes, oficinas, etc., no se encuentra disponible en el comercio local de manera inmediata, se propone esta investigación la cual ayudará a realizar un plan de negocios que permita determinar la factibilidad y aceptación del producto para tomar la decisión de comercializarlo en Panamá y otros países.



## **Plan de Negocios**

En ideas de Pérez y Gardey (2009), un plan de negocios “es una guía para el emprendedor o empresario” (p.1). Se trata de un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas, tanto para la promoción como para la fabricación, si se tratara de un producto. Asimismo, Martin (2017) expone que:

Un plan de negocio es una declaración formal de un conjunto de objetivos de una idea o iniciativa empresarial, que se constituye como una fase de proyección y evaluación. Se emplea internamente por la administración para la planificación de las tareas, y se evalúa la necesidad de recurrir a bancos o posibles inversores, para que aporten financiación al negocio (p.1).

El plan de negocios consistirá en un documento escrito formado básicamente por los objetivos de la empresa XYZ, las estrategias para alcanzarlos, la estructura organizacional, el monto de inversión que se requiere para financiar el proyecto y soluciones para resolver problemas futuros (tanto internos como del entorno). En este particular, se trata de un plan de negocio para empresa comercializadora de sillas en la República de Panamá denominada XYZ.

También en esta guía se ven reflejados varios aspectos clave como: definición del concepto, producto o servicio ofrecido, tipo de público al que está dirigida la oferta y quiénes son los competidores que hay en el mercado, entre otros, cálculo aproximado de recursos que se requieren para iniciar operaciones, forma de inversión y margen de utilidades obtenidas.

En este sentido, el plan de negocios queda definido como un instrumento para establecer una idea que se puede vender y una interrogante cuya respuesta positiva se obtendrá de los inversores. Asimismo, el empresario puede utilizar el plan de negocios como una herramienta de uso interno para así evaluar la factibilidad de las ideas expuestas, para luego concretar su puesta en marcha. En sí, el plan de negocios es una plataforma de análisis y pruebas en los que pueden quedar plasmados muchos proyectos a los cuales se les ubica tiempo y dedicación para conseguir el éxito esperado.

De igual manera, un plan de negocios no solo debe cumplir con los objetivos propuestos, sino también debe señalar el plan de acción necesario para lograrlos. Además, el plan de negocios debe elaborarse de forma tal, que permita su actualización con el dinamismo del mercado y de la situación en que esté la empresa. Es por ello, que la elaboración de un plan de negocio debe tener los aspectos más importantes de la gestión empresarial, teniendo presente que el hecho de contar con esta guía que es el plan de negocio permite abordar con seguridad los inconvenientes que surgen durante el trabajo diario, ya que señalan las alternativas de posibles soluciones.

Por otra parte, Steve (s/f) señala que el prototipo del plan de negocio es:

- Tener definido el modelo de negocio y sus acciones estratégicas y también la economía.
- Determinar la viabilidad económica- financiera del proyecto empresarial.
- Definir la imagen general de la empresa ante terceras personas.

En tal sentido, el plan de negocio a diferencia del plan de inversión no es un documento de análisis económico financiero típico de finales del siglo XX, es menos centrado en las características cuantitativas e ingenieriles, aunque los contiene y está más enfocado en las cuestiones estratégicas del nuevo emprendimiento que es una forma de asegurar su consistencia estratégica.

En todos los planes, es importante que el empresario o emprendedor incluya información clara y verdadera; las predicciones que realice sobre ingresos del negocio deben ser conservadoras, de modo que la sostenibilidad del negocio esté prevista en el plan de negocios sin grandes números. Siempre es preferible que las ventas superen las previsiones y no viceversa.

Explican Pérez y Gardey (ob. cit.), que muchas veces, las grandes empresas cometen el error de pensar que un acierto del pasado se repetirá si se sigue un plan conforme al anterior, y esto puede llevar a la ruina. El mercado, sobre todo en la actualidad, cambia constantemente de tendencias, se cansa expeditamente de los nuevos productos y

servicios y demanda ser sorprendido a cada minuto. Los smartphones y su modelo de “la cantidad es más importante que la calidad” son el reflejo del lamentable y peligroso estado de la industria del entretenimiento en el presente.

Por ello, el hecho de llevar a cabo un plan de creación de una empresa que tardaría dos años de indagación y estudio, más otros dos años para pruebas, puesta en marcha de la producción y sobre todo la publicidad que debe hacerse, era un riesgo hace unas dos décadas atrás, sin embargo cada día menos empresas están dispuestas a correr ese riesgo, dado que es un arduo trabajo hacer pronósticos de los gustos de lo que quieren los consumidores a corto plazo y mucho menos en el futuro.

Según Martin (2017), las principales aplicaciones que presenta un plan de negocio son las siguientes:

- Constituye una herramienta de gran utilidad para el propio equipo de promotores ya que permite detectar errores y planificar adecuadamente la puesta en marcha del negocio con anterioridad al comienzo de la inversión.
- Facilita la obtención de la financiación bancaria, ya que contiene la previsión de estados económicos y financieros del negocio e informa adecuadamente sobre su viabilidad y solvencia.
- Facilita la negociación con proveedores.
- Captación de nuevos socios o colaboradores.
- Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.

- Establecer metas a corto y mediano plazos.
- Definir con claridad los resultados finales esperados.
- Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- Nombrar un coordinador o responsable de su aplicación.
- Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.
- Tener programas para su realización.

Contrario a lo que algunos emprendedores imaginan, en la página web: [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com) (2018) exponen que desarrollar un plan de negocios resulta menos complicado de lo que parece. Si bien cada proyecto es diferente, todo parte de tener una idea y materializarla por escrito con base en cinco puntos básicos:

- **Estructura ideológica.** Incluye el nombre de la empresa, así como la misión, visión, valores y una descripción de las ventajas competitivas del negocio.
- **Estructura del entorno.** Se fundamenta en un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como del comportamiento del sector en el que se desarrolla, tendencias del mercado, competencia y clientes potenciales.

- **Estructura mecánica.** Aquí se enlistan las estrategias de distribución, ventas, mercadotecnia y publicidad, es decir, qué acciones hay que ejecutar para lograr el éxito de la idea de negocios.
- **Estructura financiera.** Este punto es esencial pues pone a prueba –con base en cálculos y proyecciones de escenarios– la viabilidad de la idea, hablando en términos económicos, y si generará un margen de utilidad atractivo.
- **Recursos humanos.** Ayuda a definir cada uno de los puestos de trabajo que se deben cubrir y determina los derechos y obligaciones de cada uno de los miembros que integran la organización. No importa si se está arrancando solo, esto será la base para asegurar el crecimiento de una empresa.

Asimismo, en la página web: [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com) (2018) se explican detalladamente cada una de las estructuras básicas que conforman el plan de negocios y se exponen consejos prácticos que deben tenerse en consideración para un mejor provecho. A continuación, se presenta explícitamente cada una de ellas.

1. Estructura ideológica: Esta primera estructura equivale al alma de una empresa. Aquí se presenta y describe la idea de negocio, así como los objetivos que se pretenden alcanzar. Lo valioso de esta sección es que se trata de la tarjeta de presentación frente a los colaboradores e inversionistas potenciales.

La estructura ideológica se integra por los siguientes puntos:

- Nombre de la empresa. Este debe reflejar de manera sencilla a lo que se dedica el negocio y el giro en el que se desenvuelve. Lo mejor es que sea corto, fácil de pronunciar y recordar. Se hace una búsqueda en Internet para saber los nombres utilizados por la competencia y dar una idea de cuál elegir.
- Misión. Es el propósito por el que surge una empresa y es lo que le da identidad. Se compone de tres elementos:
  - Descripción de lo que hace el negocio.
  - A quién va dirigido el producto y/o servicio que ofrece.
  - Qué lo hace diferente frente a sus competidores.
- Visión. Es una imagen de la compañía a futuro y su función es inspirar a los colaboradores, inversionistas y público meta para llegar hasta donde se propone. Esta se caracteriza por ser:
  - Realista, con objetivos viables y alcanzables.
  - Motivadora.
  - Clara, sencilla y fácil de comunicar.
- Valores. Son las reglas bajo las que se conducirá la organización a la hora de cerrar un trato con clientes, proveedores, inversionistas y colaboradores. Lo importante de este apartado es que los valores siempre guiarán las prácticas de negocio dentro y fuera de éste.

- Ventajas competitivas. Refleja los motivos por los que el producto y/o servicio tendrá éxito en el mercado. Esto dependerá tanto de su valor agregado como de las habilidades y expertise.
  
- Compromiso. Responde al por qué se quiere emprender, determina qué tan persistente se es, reconoce las habilidades y calcula cuánto de tiempo se destinará al negocio.
  
- Competencias. Toma en cuenta la experiencia en el mercado al que se quiere ingresar, logros y fracasos, y cuánto sabe de la industria a la que pertenece el producto y/o servicio.
  
- Carácter. ¿Se estás preparado para el riesgo? ¿Se es lo suficientemente honesto como para hacer tratos justos con clientes, proveedores, inversionistas y colaboradores

2. Estructura del entorno: Esta sección del plan de negocios es una radiografía de la industria y el mercado en los que se desarrollará empresa. Conocer el comportamiento del sector al que pertenece la oferta, cómo se han comportado las ventas de productos y/o servicios similares en los últimos 12 meses y qué es lo que demanda el público meta, ayudará a reafirmar si la nueva idea es viable o hay que reformularla.



Para comenzar a generar esta información, se debe elaborar un análisis DOFA. Esta metodología te permite conocer, por un lado, las fuerzas y debilidades del negocio, es decir, variables internas que pueden ser controladas. Y aunque tanto las oportunidades como las amenazas son externas y más impredecibles, si se cuenta con un plan previsor se pueden aprovechar y evitar, respectivamente.

Las variables que incluye son:

- Fortalezas. Se refiere a aquellas características que hacen de la empresa única y diferente a sus competidores.
- Oportunidades. Aquí el emprendedor debe enumerar qué demanda el mercado y cómo su negocio podrá satisfacer esas necesidades a resolver.
- Debilidades. La honestidad es muy importante en esta variable, pues hay que reconocer cuáles son los defectos del producto y/o servicio.
- Amenazas. El empresario debe conocer muy bien la industria en la que participa, porque solo así detectará de dónde puede venir un golpe de la competencia o qué le exigirá su consumidor en el corto, mediano y largo plazo.

Posteriormente, será necesario enfocarse en reconocer y documentar la industria y mercado. Empezando por completar estos puntos:

- Describir el público meta de la Empresa. ¿Quién comprará? ¿Son hombres o mujeres? Definir edades, ingreso promedio, hábitos y costumbres,

profesiones, etc. Recordar que todo dato aporta información que te será de gran utilidad.

- Investigar datos demográficos del mercado. Incluye crecimiento del sector en los últimos tres años, compañías líderes del sector, tendencias de consumo y perspectivas de crecimiento a corto, mediano y largo plazo, etc.
- Saber con qué frecuencia se adquiere el producto y/o servicio. Este dato es vital para calcular el tiempo para completar el ciclo de venta y así determinar, por ejemplo, los costos de almacenamiento y distribución.
- Estudiar a los competidores. Investigar el valor agregado de la oferta de la competencia, los precios que ofrecen y los canales de distribución que utilizan. También se debe prestar atención a las estrategias de venta y mercadotecnia. Consejo: no imitar y mejor usar esa información para depurar las ideas.

3. Estructura mecánica: Aquí se encuentran incluidos los objetivos de la compañía y las estrategias para lograrlos, así como los plazos en los que se deben reportar los primeros resultados. La estructura mecánica fungirá a manera de bitácora y será la que te ayudará a detectar errores y cambiar de táctica de inmediato en caso de ser necesario.

Con base en la “Estructura del entorno”, determina qué estrategias deben ser implementadas para crear un plan de ventas y de mercadotecnia que garantice un flujo constante de ingresos en la empresa. Por lo tanto, se tendrá que definir estos puntos:

- Precio del producto y/o servicio: Una buena forma de tasar la oferta es investigar el rango en el que oscilan los productos y/o servicios de los competidores. Eso sí, no castigando el precio de venta con tal de bajar el precio de venta al público, mejor apostar por tener procesos internos más eficientes que disminuyan los costos de operación.
- Planes de pago. Si el producto y/o servicio ofrecido son más costosos que el la competencia, se puede diseñar esquemas de crédito o pagos diferidos. El objetivo es que los clientes dejen de lado el tema del precio y aprovechen los beneficios de financiamiento que ofrece.
- Fuerza de ventas. Aquí se determina el número de vendedores necesarios para iniciar, así como su perfil y las habilidades requeridas para colocar la oferta en el mercado con éxito. Se vale incluir los esquemas de compensación y pago.
- Canales de distribución. Dependiendo de la naturaleza de lo que se comercialice, se tendrá que elegir los medios a través de los cuales los clientes potenciales tendrán acceso a la oferta. Para ello, se debe responder a preguntas como:
  - ¿Se requiere un inventario?
  - ¿Se requiere de un lugar para almacenar mercancía?
  - ¿Se vende sobre pedido?
  - ¿Conviene más tener un local o manejar un catálogo en Internet?
- Canales de comunicación. Actualmente, las empresas se apoyan de otros medios además de los tradicionales (como radio y televisión) para llegar a su

público meta. Por eso, ya no es necesario invertir fuertes cantidades de dinero para contar con un canal masivo de comunicación. Basta con tener definido el perfil del consumidor para elegir cuál de las siguientes opciones conviene más explorar:

- Spots de radio y televisión. Se recomienda para negocios que ya están operando y que cuentan con productos y/o servicios ya posicionados en la mente del público.
- Redes sociales. La ventaja es que son de gran alcance e incluso, algunas de sus aplicaciones son gratuitas. Son ideales para llegar a un público juvenil, entre los 14 y 35 años. Entre las más populares, se encuentran Facebook, Instagram, LinkedIn y Twitter.
- Campañas Web 2.0. Incluye los correos electrónicos directos, newsletters, blogs, páginas Web y Web banners en sitios con alto tráfico de cibernautas. Estas estrategias requieren de una inversión de tiempo y dinero moderada.

4. Estructura Financiera: La experiencia de algunos emprendedores muestra que la parte más complicada al momento de desarrollar un plan de negocios es la que tiene que ver con las finanzas. Sin embargo, ésta es la que aporta más información acerca de la viabilidad de una idea para que se convierta en una empresa exitosa.

La estructura financiera básica de un plan de negocios se compone de seis reportes:

- Estado de resultados pro-forma proyectado a tres años. Tiene como objetivo presentar una visión a futuro del comportamiento del negocio. “Se calcula considerando las siguientes variables: cuántas unidades venderás y a qué precio, costo de ventas por unidad, costos fijos, costos variables, intereses (si tienes un crédito) e impuestos. El resultado será la utilidad neta”,
- Balance general pro-forma proyectado a tres años. Este reporte se divide en dos variables: qué tiene la empresa y cómo se financió. Contempla desde mobiliario y equipo (activos de la compañía), así como de dónde surgieron los recursos para adquirirlos.
- Flujo de caja pro-forma proyectado a tres años. Aquí se definen políticas de cuentas por cobrar, qué plazo darán los proveedores para cumplir las obligaciones con ellos y cuál será el ciclo de venta. Este reporte debe responder a estas dos preguntas: ¿cuándo se va a requerir de capital? y ¿de dónde se obtendrán esos recursos?
- Análisis del punto de equilibrio. Es una medida que indica las unidades que una empresa debe vender para cubrir los costos fijos derivados de su propia operación. Este dato es relevante para determinar el momento en el que las ventas comenzarán a generar utilidades a la compañía. Es importante asegurarse que el punto de equilibrio sea algo real y alcanzable de acuerdo a las posibilidades. Cómo calcular el punto de equilibrio.
- Análisis de escenarios. Tomar el estado de resultados y proyectar (con ayuda de un software de hoja de cálculo) dos posibles escenarios: uno optimista,

con un crecimiento anual del 20%, y otro pesimista, con un 3%. De esta manera, se sabrá cuál sería la utilidad en cada uno de los dos casos, así como el comportamiento del resto de las variables, como costos, gastos, inversiones, etc.

- Conclusiones. Este apartado es al que más importancia le darán los futuros inversionistas en caso de utilizar un plan de negocios como herramienta para conseguir financiamiento. Por ello, debe incluir la Tasa Interna de Retorno y el análisis del punto de equilibrio, entre otros indicadores clave.

5. Recursos Humanos: Una tendencia entre los emprendedores es convertirse en “todólogos” pues son ellos quienes, al inicio, se hacen responsables tanto de la administración como de la operación del negocio. Sin embargo, si la empresa cuenta con socios fundadores y un equipo de trabajo, es importante que se delimiten funciones, responsabilidades, sueldos y prestaciones de acuerdo con el rol que se tenga. A continuación, algunos consejos prácticos para construir una estrategia de recursos humanos:

a) Se debe comenzar por desarrollar un organigrama en el que se delimiten las funciones, obligaciones y responsabilidades del equipo con base en sus cargos.

Se deben determinar los sueldos, prestaciones e incentivos de cada puesto.

Si bien es cierto que será difícil igualar los salarios que ofrecen las empresas que tienen años operando, también lo es que se puede “premiar” los esfuerzos del equipo con bonos o reconocimientos por sus logros destacados

b) Elaborar una tabla en la que se identifique al líder de cada estrategia implementada al interior de la organización incluyendo sus funciones, gente a cargo, metas a alcanzar y en qué periodo deberá reportar los resultados.

Una vez que se consolide la empresa, lo ideal es crear un departamento de Recursos Humanos que se encargue tanto de la contratación como del desarrollo de cada trabajador. Por otro lado, si el plan de negocios es dirigido a inversionistas potenciales, Ruiz Massieu recomienda incluir los contratos que se hayan firmado con colaboradores, clientes y proveedores. También contempla los documentos que acreditan como una empresa formalmente constituida en el país de procedencia.

c) **Resumen Ejecutivo:** Este documento tiene la función de sintetizar toda la actividad de la empresa y se genera con base al plan de negocios una vez que este quede listo. Generalmente, el resumen es de una o dos páginas y debe incluir los siguientes puntos:

- **Concepto del negocio.** Describe a la empresa, el producto o servicio que ofrece, su ventaja competitiva, las características de los clientes potenciales y el contexto donde se desenvuelve el negocio.
- **Factores financieros.** En este renglón, destacan elementos como ventas, ganancias, flujo de efectivo y retorno de inversión.
- **Necesidades financieras.** Incluye el capital requerido para emprender o fortalecer el negocio, así como el destino de cada peso invertido.

- Posición actual del negocio. Provee información relevante como el número de años de operación de la empresa, el nombre del propietario y socios, así como personal clave.
- Los mayores resultados conseguidos. Se trata de un informe sobre los principales logros alcanzados, por ejemplo, registro de patentes, desarrollo de prototipos o tecnología, etc.

### **Definición del Producto**

La empresa se dedicará a la comercialización y distribución de sillas, ofreciendo como su producto estrella la silla polipropileno y acero. Este mueble será lanzado al mercado como un producto innovador, de alta calidad que llene las necesidades y expectativas de los clientes potenciales. Asimismo, este modelo de silla es un producto duradero no perecedero, fabricado con carcasa de polipropileno de muy alta calidad, que consta de 4 patas para uso doméstico y comercial en restaurantes, oficinas, etc. Este diseño combinará los requerimientos de una silla en un conjunto: Carcasa y cuatro (4) patas, cuya construcción no resulta más difícil que la hechura de sus componentes separados.



## **Marco Legal**

### **Constitución de una Empresa en Panamá**

Para determinar los aspectos tributarios del proyecto (permisos, patentes, tasas arancelarias, constitución de la empresa) para que la empresa pueda empezar a funcionar, se debe detallar los costos incurridos en los distintos requisitos a cumplir:

- Registro de Escritura de Constitución.
- Inscripción en el Registro Tributario Nacional.
- Registro en la Cámara de Comercio de Ciudad de Panamá.
- Tramite de Permiso de Operación.
- Notificación de Inicio de Operaciones.
- Inscripción en el Instituto Panameño de Seguridad Social.

Por otra parte, debe llevarse a cabo el marco regulatorio, es decir cumplir con los siguientes aspectos:

- Código de Comercio.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- Ley del Impuesto Sobre Ventas.
- Ley del Seguro Social.
- Ley del Instituto Panameño de Formación Profesional.
- Ley de Municipalidades.

**Pasos y trámites para la creación de la empresa. El proceso de creación de una empresa.**

**Cuadro 1. Registro de Escritura de Constitución: Comerciante Social.**

<b>Tipo</b>	<b>Capital</b>	<b>Responsabilidad</b>
<p>Sociedad de Responsabilidad Limitada: Existe bajo una razón social o bajo una denominación seguidas de las palabras “Sociedad de Responsabilidad Limitada” o su abreviatura “S De R. Li.”</p>	<p>El código de comercio no establece monto mínimo ni máximo para constituirse.</p>	<p>Ilimitada todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales pero lo socios entre sí pueden estipular que la responsabilidad de alguno o algunos de ellos se limite a una porción o cuota determinada</p>

**Fuente. Baca (2010).**

De igual manera, las Empresas constituidas de acuerdo con el Código de Comercio se establecen de la siguiente manera:

Persona que realiza el trámite: Apoderado(a) legal.

Tiempo promedio: Veinte (20) días hábiles.

Trámites a realizar:

Entregar al apoderado(a) legal los siguientes datos y documentos:

1. - Cedula y Registro Único Constituyente

Con estos datos y documentos el/la apoderado(a) legal deberá elaborar la escritura de constitución, para ello deberá adquirir timbres fiscales de acuerdo al monto de la inversión y posteriormente publicar el aviso de declaración de comerciante individual o sociedad en el Diario Oficial de Panamá y en uno de los diarios de mayor circulación en la localidad.

## **Cuadro 2. Inscripción en el Registro Tributario Nacional**

Persona a realizar el trámite: El/la empresario(a).

Institución que realiza el trámite: Instituto Oficial de Panamá.

Tiempo promedio: Tres (3) días hábiles

Asimismo, se tienen los siguientes trámites a realizar:

- A. Para obtener el RUC de un(a) Comerciante(a) individual Presentar:

- Formulario de inscripción, debidamente completado.
- Fotocopia de tarjeta de identidad.
- Fotocopia de la escritura de constitución de comerciante individual.

B. Para obtener el RUC de una empresa mercantil:

Presentar:

- Formulario de inscripción, debidamente completado.
- Fotocopia de escritura de constitución o carta de autorización extendida por el notario.
- Fotocopia de RUC del Apoderado(a) Legal y de tres (3) socios y/o socias.
- Fotocopia de identidades de tres (3) socios(as).
- Copia de identidad y RUC del gerente(a) o presidente(a).
- Cuando sean Cooperativas se deberá presentar fotocopia del acuerdo de personería jurídica publicada en la Gaceta.

Hasta este punto, la empresa se encuentra legalmente constituida. Ahora, previo al inicio de operaciones se debe tramitar una serie de licencias y permisos, los cuales dependerán de la actividad a la que se dedique la empresa.

### **Tratamiento Arancelario**

La Autoridad Nacional de Aduanas (A.N.A.) es el órgano que ejerce las facultades de administración tributaria, respecto de los tributos que generen el ingreso, la permanencia

y salida de mercancías objeto de comercio exterior. En tal sentido, realiza los actos necesarios para la comprobación de los elementos determinantes de la obligación tributaria aduanera y de las medidas arancelarias y no arancelarias establecidas en la Ley General de Aduanas y sus reglamentos. La obligación tributaria aduanera está conformada por los tributos exigibles en la importación y exportación de mercancías, en este caso la comercialización de sillas de carcasa de polipropileno y de patas de acero laminado.

Sobre este particular se tiene que una aceptación de la Declaración Aduanera: Es el acto de numerar, firmar, sellar, fechar y registrar el formulario de declaración por la autoridad aduanera competente. Por lo que una declaración aduanera es la declaración con la que se expresa libre y voluntariamente el régimen, al cual van a ser sometidas las mercancías y se aceptan las obligaciones que el régimen impone.

Tomando en cuenta que el producto objeto de estudio se planifica importar de Colombia a Panamá podemos mencionar lo que indicó en 2018 el Ministro de Comercio, Industria y Turismo (MCIT) de Colombia:

El Acuerdo comercial con Panamá obedece a un esfuerzo que de tiempo atrás adelanta el país para fortalecer los lazos comerciales y de cooperación entre los dos países. Así mismo, responde al interés de Colombia de contar con un Acuerdo comercial con uno de sus socios naturales con potencial para convertirse en un importante destino de las exportaciones

colombianas, en la medida en que se amplíe el acceso preferencial para nuestros productos y servicios (p.1).

Con esta afirmación se da respuesta a lo publicado por el diario El Tiempo en su página web donde informó en febrero de 2017 que “el Gobierno de Panamá aprobó un aumento a los impuestos de importación de productos tradicionalmente provenientes de Colombia, un país con el que mantiene una disputa arancelaria dirimida ante la Organización Mundial del Comercio (OMC)” (p.1). El incremento aplica al café, tableros de madera, papel toalla (de baño), perfiles de aluminio y ciertos alambres, y cables "provenientes de países con quienes no tengamos tratados comerciales vigentes", indicó el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) en un comunicado en el que no se precisó el porcentaje de aumento.

También el Diario El Tiempo informó que el Ejecutivo no se ha referido específicamente a Colombia al anunciar estas imposiciones, pero ha incluido en la lista productos usualmente importados de ese país, con el que suspendió la negociación de un tratado de libre de comercio en medio de la disputa, iniciada en 2012. La medida comienza a regir el 15 de marzo y se suma al Decreto Ejecutivo que aumentó de manera temporal el arancel nacional de importación en rubros tales como flores, carbón mineral, cemento sin pulverizar o “Clinker” y prendas de vestir a partir del 15 de febrero de 2013.

Por otra parte, cuando se hace un plan de negocios se debe tener en consideración los criterios que se tomaron en cuenta en la agenda de negociación, entre los cuales se mencionan los siguientes:

- Consolidar mercados de exportación.
- Mercados con potencial.
- Atraer países con mayor potencial de inversión en Colombia.
- Factibilidad política.
- Disposición al libre comercio.

A partir de estos criterios el MCIT señala a Panamá como un mercado prioritario en la agenda de negociaciones comerciales. Este país se destaca por ser un mercado al cual se exporta gran variedad y cantidad de productos, un actor importante en la atracción de inversión extranjera, y un país con alta disposición al libre comercio.

Existe un procedimiento de cálculo de los tributos aduaneros para mercancías importadas, partiendo del primer impuesto a que están afectas y que continúa en forma de cascada. Para cada impuesto se incluye un ejemplo ilustrativo, en el que se detalla los rubros que forman parte para su cálculo e indicándose el monto del impuesto respectivo (resultado), no así el monto total de la obligación tributaria aduanera, por cuanto el monto total está conformado por los impuestos a que esté afecta la mercancía,

según en el Arancel Centroamericano de Importación, la que se especifica en el apartado de Total de la Obligación Tributaria Aduanera.

En primer lugar, se tienen los derechos arancelarios a la importación (DAI), que son los derechos arancelarios a la importación de mercancías establecido en el arancel centroamericano de importación, expresados en términos ad-valorem, conforme el artículo 17 de la ley 6986 del 16 de mayo de 1985.

**Fórmula:**

$$\text{Monto DAI} = (\text{VA} \times \text{TC}) \times \% \text{DAI}$$

**Ejemplo.** Se importan a territorio nacional de la República de Panamá 100 Sillas, procedentes de Colombia, con un valor aduanero de COP 60,000,000.00, tipo de cambio 0.000294565 USD/COP, DAI a que está afecto 3%.

**Cálculo:**

$$\text{Monto DAI} = (\text{va} \times \text{tc}) \times \% \text{dai}$$

$$\text{Monto DAI} = (\text{COP } 60,000,000.00 \times 0.000294565 \text{ USD/COP}) \times 3\%$$

$$\text{Monto DAI} = \text{USD } 530.22$$

Para determinar con exactitud el porcentaje arancelario que debe pagarse para lograr los objetivos de exportación, debemos tomar en consideración la comisión arancelaria de la versión sexta enmienda de la Ley de Aranceles de Importación de la República



de Panamá donde se establece el sistema armonizado de designación y codificación de mercancía.

Además, es importante tener claridad de los productos o partes a imputar y así identificar en el Sistema Arancelario Centroamerica (S.A.C) el Derecho Arancelario a la Importación (D.A.I) que se debe pagar.

### **La estrategia del Océano Azul**

Esta estrategia fue conocida debido a su uso por El Cirque du Soleil, quienes dejaron de tratar de vencer a la competencia y buscaron espacios donde pudieran ser únicos.

La base de esta estrategia es que hay océanos rojos y azules. Rojos son aquellos donde las empresas compiten entre sí para ser mejores, con fronteras definidas, con el fin común de obtener la mayor participación en la demanda existente. Los océanos azules son aquellos donde hay empresas únicas, donde no tienen que competir con alguna otra, por lo que tienen todas las ventajas a su favor.

Los océanos azules surgen cuando las empresas que se encuentran en los océanos rojos se atreven a traspasar sus fronteras y se establecen límites muy distintos a los existentes.

Cham Kim y Renée Mauborgne (2005) muestran cómo utilizar la estrategia en su libro de La Estrategia del Océano Azul. Comparan las estrategias utilizadas en los dos océanos, como por ejemplo: en un océano rojo las empresas se centran en competir en el espacio existente del mercado con la finalidad de vencer, se planifica la operación de una empresa para diferenciarse de otra o tener un bajo costo. En cambio, en los océanos azules se crea un espacio donde no se tenga competencia, se busca una nueva demanda, las actividades son alineadas para lograr ser diferentes y con un costo más bajo.

Entre las herramientas a utilizar para la aplicación de esta estrategia, los autores presentan:

- 1) El cuadro estratégico, en el cual se busca capturar la realidad del mercado con variables de importancia, pero la comparación no se debe hacer con los competidores y clientes actuales, sino en las alternativas y con los no clientes. De esta forma se encontrarán nuevos límites que permitirán entrar a un océano azul.
- 2) El esquema de las cuatro acciones: estas acciones son reducir, eliminar, incrementar y crear. Es decir, que variables del mercado actual se deben reducir muy por debajo de lo normal, cuales variables que la industria da por sentadas pueden eliminarse, cuales se deben incrementar muy por encima y cuales se deben crear ya que nunca se han tomado en cuenta.

Esta herramienta nos ayudará a tener una nueva curva de valor.

Luego esta información se utiliza para llenar lo que los autores denominaron la “matriz eliminar-reducir-incrementar-crear” lo que mostrará en lo que se está enfocado, como por ejemplo en incrementar y crear solamente. Además, da fácil visibilidad a las gerencias de las compañías de lo que se quiere hacer, generando mayor compromiso a la hora de aplicarla.

## **Marketing Digital**

El marketing digital es la aplicación de las estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales. Todas las técnicas del mundo off-line son imitadas y traducidas a un nuevo mundo, el mundo online. En el ámbito digital aparecen nuevas herramientas como la inmediatez, las nuevas redes que surgen día a día, y la posibilidad de mediciones reales de cada una de las estrategias empleadas. Se conocen dos instancias: (Marketing digital, 2014).

La primera se basa en la web 1.0, que no difiere de la utilización de medios tradicionales. Su mayor característica es la imposibilidad de comunicación y exposición de los usuarios. Solamente la empresa tiene el control de aquello que se publica sobre sí misma. (Marketing digital, 2014). Con la web 2.0 nace la posibilidad de compartir información fácilmente gracias a las redes sociales y a las nuevas tecnologías de información que permiten el intercambio casi instantáneo de piezas que

antes eran imposibles, como videos, gráfica, etc. Se comienza a usar internet no solo como medio para buscar información sino como comunidad, donde hay relaciones constantemente y feedback con los usuarios de diferentes partes del mundo.

En este nuevo ámbito se desarrolla la segunda instancia del marketing digital ya que los usuarios pueden hablar de la marca libremente. (Marketing digital, 2014)

Las técnicas de comercialización deben entonces cambiar su paradigma. Si antes los distribuidores, los medios, y los productores eran los que tenían el poder de la opinión, ahora el foco debe cambiar al usuario. Este es capaz de buscar aquello que quiere gracias al poder de los search engines (Google, Yahoo, Bing, etc.), y no solo preguntar a los medios dados si su decisión es correcta, también tiene la posibilidad de leer reseñas, comentarios y puntuaciones de otros usuarios. (Marketing digital, 2014).

### **Aspectos aplicados a la empresa:**

#### **Aranceles:**

Las sillas que se comercializaran desde la República de Colombia hacia la República de Panamá están compuestas de dos partes: las patas de las sillas hechas de metal, específicamente Acero Inoxidable y la parte del asiento y el respaldo son de plástico, específicamente polipropileno, por lo que son dos tipos de aranceles que deben pagarse.

La importación a realizar sería de un producto terminado para ensamblar en Panamá, por lo que se descarta la utilización de códigos de importación para materias primas.

En la Sección XX del S.A.C se menciona los códigos a aplicables a Mercancías y Productos Diversos. Específicamente, el código 9401 trata las distintas opciones de Asientos, distinguiendo entre ellos por uso o material. En el código 9401.90 menciona el arancel aplicable a las partes separadas de los asientos. Este es el arancel que se usará de referencia para el cálculo de las bases metálicas y las piezas de plástico de las sillas.

<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>DAI</b>	<b>ITBMS</b>
		<b>%</b>	<b>%</b>
9401.9	Partes		
9401.90.10.00.00	Bases de metal; mecanismos para asientos giratorios de altura ajustable; bastidores de metal	3	7
9401.90.20.00.00	Conchas plásticas moldeadas para fabricar sillas	3	7

### **Localización del Inmueble Donde Funcionará la Empresa**

Para el inicio de las operaciones de la empresa se ha decidido que rente un inmueble el cual servirá de almacén y oficina de distribución, preferiblemente ubicada en alguna zona franca con ventajas logísticas que faciliten la Misión de la empresa en su condición de distribuidor regional.

Según Barahona et. al. (2010), la ubicación idónea de la Empresa Comercializadora de Sillas puede ser determinada mediante el Método Brown y Gibson, que combinan factores objetivos posibles de cuantificar, con factores subjetivos a los que asignan valores ponderados de peso relativo. El Método consta de cuatro etapas:

1. Asignar un valor relativo a cada factor objetivo (FOi) para cada localización optativa viable.
2. Estimar un valor relativo de cada factor subjetivo (FSi) para cada localización optativa viable.
3. Combinar los factores subjetivos y objetivos, asignándoles una ponderación relativa para obtener una Medida de Preferencia de Localización (MPL).
4. Seleccionar la ubicación que tenga la máxima MPL.

Igualmente, para la determinación, selección y compra del mobiliario y equipo, la Empresa Comercializadora de Sillas tomará en cuenta entre otros factores los siguientes:

- Proveedor
- Precio
- Flexibilidad
- Mano de Obra necesaria
- Equipos Auxiliares
- Infraestructura necesaria

En cuanto al área de trabajo, la Empresa Comercializadora de Sillas XYZ contará, principalmente, con 3 áreas de trabajo, las cuales se deben distribuir estratégicamente para integrar a todas las actividades administrativas y de producción, tal como se señala a continuación.

**Área de Administración y Contaduría:** en esta se realizarán todas las actividades relacionadas a supervisión de procesos, facturación, ventas, etc.

**Almacén de Producto:** este es donde se tendrán almacenadas las partes de las sillas para luego pasar al área de producción para su ensamblaje.

**Área de Producción:** esta área debe estar cercana al almacén y en la misma se realizará el ensamble de las partes para obtener el producto terminado. Una parte de esta área será destinada para tener el producto armado a la espera de retiro por parte de un transporte para llevarlo hasta el cliente.

## METODOLOGÍA

Metodológicamente este trabajo se enmarca en una investigación de campo de tipo exploratoria, ya que se busca mostrar una visión general y aproximada respecto a una realidad. Se recolectará información para luego organizarla y analizarla, con el fin de exponer conclusiones para cada etapa del plan de negocio para empresa comercializadora de sillas en la República de Panamá.

Asimismo, esta investigación se llevará a cabo en Ciudad de Panamá, tomando como muestra aquellas empresas que puedan prestar un servicio similar al que la empresa XYZ estaría prestando. De igual manera, se utilizarán tanto fuentes de datos primarias como secundarias, ya que tendrá que acudir a leyes y normas existente, para la realización del análisis documental y, además, mediante la observación y entrevista se estará evaluando la oferta y demanda del producto con proveedores locales y clientes potenciales.



## RESULTADOS Y ANALISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentará detalladamente la aplicación de los puntos señalados en nuestro marco teórico, en cuanto a la estructuración del plan de negocio.

- **Estructura ideológica**

- Misión: Ser una empresa líder en la distribución mobiliario para espacios públicos, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes con productos de calidad, servicio personalizado, eficiente y rentable
- Visión: Ser una empresa reconocida como la mejor empresa de distribución de la región, siendo la primera opción de compra entre nuestros clientes.
- Valores:
  - Calidad en productos y servicios
  - Responsabilidad con nuestros clientes y el medio ambiente
  - Honestidad con nuestros clientes y proveedores, mediante comportamiento éticos y leales.
- Ventajas competitivas: Este punto se amplía en la Estructura del Entorno. Se muestra, específicamente, con el análisis de posicionamiento.

- **Estructura del entorno:**

- Análisis FODA:

Fortalezas	Oportunidades
Calidad y durabilidad de los productos  Fabrica en Colombia: Logística de importación más rápida y sencilla. Capacidad de configurar pedidos a la medida Precio competitivo debido a la devaluación del COP	La devaluación continua del Peso Colombiano, representa una competitividad de costos Auge de la industria de la construcción en Panamá El brote de Corona Virus mantiene un bloqueo a las exportaciones Chinas
Debilidades	Amenazas
Capital de inversión limitado.  Pequeña estructura organizacional Somos un nuevo actor en un mercado donde hay distribuidores consolidados	El tratado de Libre Comercio Panamá-Colombia sigue dormido y sigue activa una "Guerra Fria" Comercial  Incertidumbre sobre la economía de Panamá

- Análisis de posicionamiento (ver Anexo 1. Mapa de Posicionamiento)

ACTUAL				
COMPETIDORES DEL MERCADO	XYZ	Mays	Fursys	General Suppliers
<b>Principales Atributos</b>				
<i>Innovación Tecnológica</i>	8	9	7	6
<i>Soporte técnico</i>	9	8	8	7
<i>Tiempos de Entrega</i>	9	7	5	5
<i>Precio</i>	7	7	8	5
<i>Garantía</i>	9	9	9	9
<i>Respaldo</i>	9	9	9	9
<i>Calidad</i>	8	9	7	7
<i>Satisfacción</i>	9	9	9	9
<i>Reconocidos</i>	3	8	8	8

- Segmentación de mercado:

Clientes	Detalle	Ejemplos	
Empresas Pequeñas	Locales pequeños con presencia a nivel de calle para clientes directos (principalmente personas naturales)	Tiendas pequeñas	Target deseado
Empresas Medianas	Distribuidores medianos con locales a nivel de calle para clientes directos (persona natural o jurídica)	General Supplier, Fursys	
Empresa Grandes	Distribuidores de gran escala con almacenes grandes y capacidad de venta a personas naturales y jurídicas	Discovery Center, Do it, Novey	

- **Estructura mecánica.**

Para iniciar las operaciones de la empresa solo se atenderá mercado local (Panamá) para luego tener presencia en el resto de los países de la Región Centroamericana.

- Estrategia de distribución y ventas: la venta se realiza directamente a personas jurídicas, ya sea para uso directo o para venta al público. La distribución del producto se hará al momento de la venta directamente a donde lo solicite el cliente.
- Publicidad: debido al target de cliente deseado, la publicidad de la empresa XYZ va dirigida a pares, es decir, otras empresas jurídicas que buscan rentabilidad de sus negocios con mejoras de tiempos de entrega, calidad de producto y precio.

Con el análisis de posicionamiento realizado en la estructura del entorno, se realizó un ovalo resumen donde se indican los factores con los que se quieren que los

clientes identifiquen como “el mejor aliado comercial”. Este óvalo servirá de base para la estrategia publicitaria de la empresa. (Ver Anexo 2. Ovalo de posicionamiento)

- **Estructura financiera**

Se realizó la proyección de Ganancias y Pérdidas a 5 años, tomando en cuenta precio promedio de los productos disponibles para la venta y gastos operativos mínimos a cubrir. Obteniendo los siguientes resultados de Utilidad antes de impuesto:

<b>Utilidad antes de Impuesto</b>	
<b>Año 1</b>	\$ 1,644
<b>Año 2</b>	\$ 19,103
<b>Año 3</b>	\$ 40,741
<b>Año 4</b>	\$ 67,396
<b>Año 5</b>	\$ 100,067

Para más detalles de este análisis ver Anexo 3. Ganancias y Pérdidas proyectado; Anexo 4. Detalle de Gastos Operativos; Anexo 5. Variables de ventas y Anexo 6. Flujo de Efectivo Operativo

- **Recursos humanos.**

Se definió que para comenzar las operaciones se requerirán de tres colaboradores, dedicados a las siguientes actividades:

- Ventas y tareas administrativas como facturación.
- Operaciones y logística
- Bodega

Se establece tercerizar servicios como contables, mercadeo y publicidad, transporte.

El detalle de los costos de estos rubros mencionados se especifica en el Anexo 3.  
Detalle de Gastos Operativos.

## CONCLUSIONES

La realización de este proyecto muestra los parámetros iniciales para comenzar una empresa distribuidora de sillas en Panamá, cumpliendo de esta forma el objetivo general del trabajo.

A lo largo del desarrollo del proyecto se fueron cumpliendo, también, los objetivos específicos como conocimiento de marco regulatorio y fiscal, análisis de competidores, definición de matriz DOFA, elementos que muestran el entorno donde se desarrollará la empresa y expone indicadores que serán de utilidad para ser una empresa exitosa.

Entre las conclusiones más resaltantes de este proyecto se puede mencionar las ventajas competitivas que se tendría como empresa frente a los competidores, tales como tiempos de entrega, ya que la gran mayoría de las empresas competidoras trabajan con proveedores de otros continentes como Asia o Europa, mientras que nuestro proveedor es de un país vecino (Colombia). Este mismo punto favorece a la empresa XYZ debido al ahorro en costos de importación, lo cual se traslada a los clientes con mejores precios.

Otra variable que se estableció a lo largo del proyecto que servirá como ventaja competitiva es el servicio de soporte técnico, lo que genera la posibilidad de crear

agentes autorizados para que presten un servicio de calidad a los clientes siempre que lo requieran, de esta forma, la empresa siempre tendrá clientes satisfecho.

Por otra parte, con la proyección de Ganancias y Pérdidas realizada, se muestra la viabilidad del sostenimiento como negocio en marcha de la empresa a 5 años, indicando aspecto que se deben tener en cuenta para reducir la posibilidad de que el negocio no sea exitoso.

Al comienzo del proyecto se estableció un objetivo específico de determinación de Capital inicial y tomando en cuenta la proyección de Ganancias y Pérdidas, se estable que la empresa puede iniciar con un aporte entre \$40,000.00 y \$60,000.00 aproximadamente, con lo que se podrán cubrir entre 4 o 6 meses de gastos operativos y 2 compras de inventario, para los meses siguientes se estima comenzar a operar con los fondos generados por la empresa.

## RECOMENDACIONES

Podemos recomendar a los accionistas de la empresa XYZ que aprovechen las oportunidades que fueron mostradas en la matriz DOFA desarrolla en el trabajo, ya que son variables que tiene a su favor para el crecimiento sostenible de la empresa. Entre estas variables podemos destacar el estancamiento actual que tienen el comercio con China, lo cual brinda una gran ventaja a la empresa como proveedor para el mercado regional y que teniendo como base principal Panamá, país preparado logísticamente para la operación, tiene la posibilidad de cumplir con oportunos tiempos de entrega.

Se recomienda el uso de la tecnología para facilitar el proceso de ventas, como, por ejemplo, manejar catálogos digitales, sistema de inventario que muestre existencias al momento y que también genere alertas cuando los inventarios están llegando a valores mínimos establecidos.



## REFERENCIAS

- Baca, D. (2010). Formulación y evaluación de un plan de negocios. En E. R. Canelos, Formulación y evaluación de un plan de negocios (pág. 166). Quito: UIDE.
- Barahona, E., Amador, K., Zepeda, M., Zambrano, O., y Hernández, R. (2010) Estudio Comercial y Técnico para Proyectos, Universidad Católica de Honduras. Nuestra Señora reina de la Paz, Tegucigalpa MDC.
- Blank, S. (s/f). Diferencia entre Plan de Negocio y Modelo de Negocio.
- Bustamante, E. (2010). La Empresa. Artículo sobre los planes de negocio como herramientas de planificación para las nuevas empresas. Documento en línea. Disponible en: [http://www.cynertiaconsulting.com/pdf/Planes\\_de\\_negocio.instrumento\\_para\\_el\\_exito\\_en\\_las\\_start-up.pdf](http://www.cynertiaconsulting.com/pdf/Planes_de_negocio.instrumento_para_el_exito_en_las_start-up.pdf).
- Cham Kim y Renée Mauborgne (2005). La estrategia del océano azul. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Decreto Gabinete N° 12 del 16 de Mayo de 2017. Cuarta Enmienda a la Nomenclatura del Sistema Armonizado de Designación y Consignación de Mercancías aprobada por el Consejo de Cooperación Aduanera.
- Franquicias.com. (12 de 08 de 2012). *franquicias.com*. Recuperado el 10 de 09 de 2015, de <https://debitoor.es/definicion-de-franquicia>

Marketing digital. (12 de 06 de 2014). Marketing digital. Recuperado el 15 de 09 de 2015, de Marketing digital: <http://www.mdmarketingdigital.com/que-es-el-marketing-digital.php>.

Martin, Juan (2017). Teoría y ejercicios prácticos de Dinámica de Sistemas ISBN 978-8460793045.

Pérez, J., y Gardey, A. (2009). *Definición de plan de negocios* (<https://definicion.de/plan-de-negocios/>)

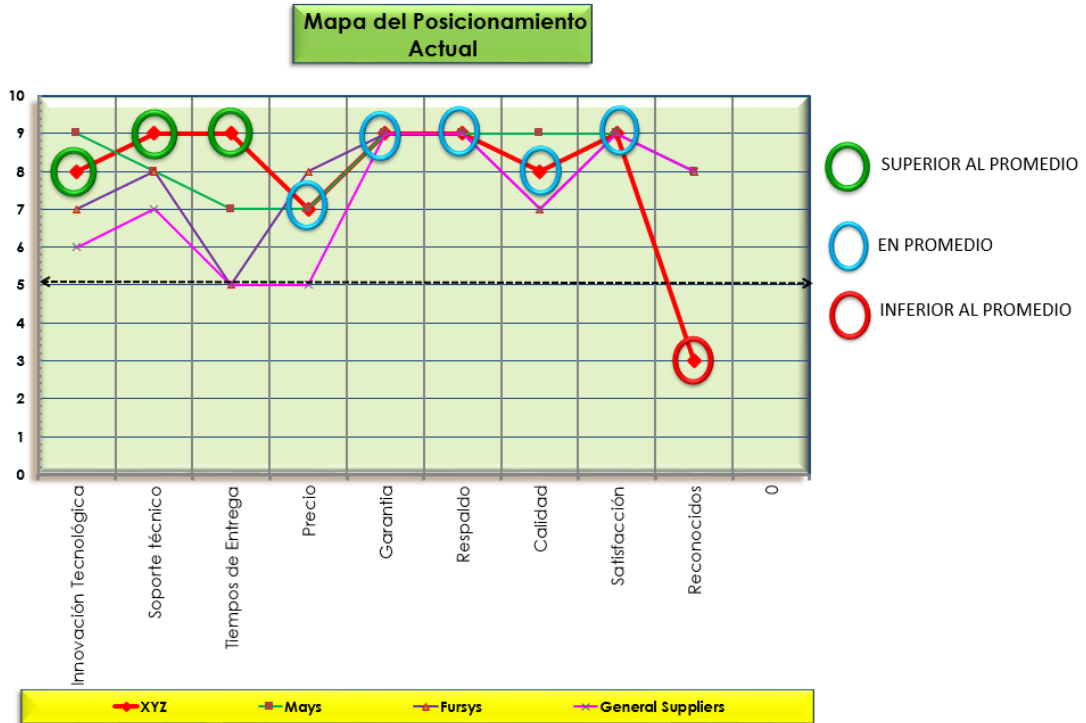
[www.entrepreneur.com/article/269219](http://www.entrepreneur.com/article/269219)

[www.mincit.gov.co](http://www.mincit.gov.co). *Tratado de Libre Comercio*. Entrevista a Sergio Díaz Granados. Ministro de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. Sábado 22 de septiembre de 2018.

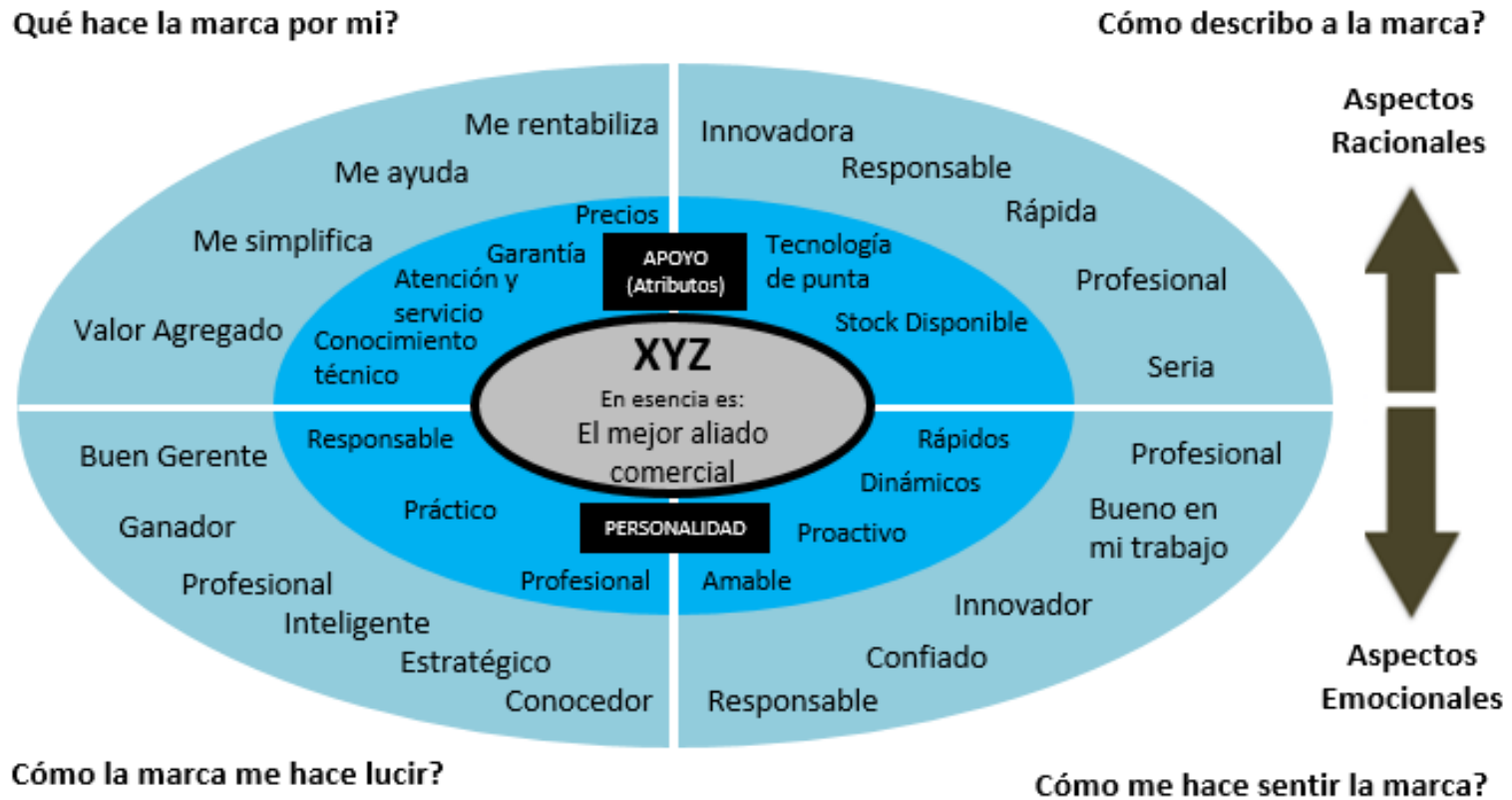
[www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com). *Panamá sube aranceles a más productos colombianos*. 23 de febrero de 2017.

# ANEXOS

## Anexo 1. Mapa de Posicionamiento



**Anexo 2. Ovalo de Posicionamiento**



### Anexo 3. Ganancias y Pérdidas proyectado

XYZ S.A. P&L	YEAR	Budget	YEAR	Budget		YEAR	Budget		YEAR	Budget		YEAR	Budget	
	1	% vs	2	% vs	%	3	% vs	%	4	% vs	%	5	% vs	%
	Ventas		Ventas		Var vs	Ventas		Var vs	Ventas		Var vs	Ventas		Var vs
	TOTAL	Brutas	TOTAL	Brutas	Año Anterior	TOTAL	Brutas	Año Anterior	TOTAL	Brutas	Año Anterior	TOTAL	Brutas	Año Anterior
VENTAS	\$ 177,000	100.0%	\$ 210,674	100.0%	19.0%	\$ 250,755	100.0%	19.0%	\$ 298,461	100.0%	19.0%	\$ 355,243	100.0%	19.0%
COSTO DE VENTAS	53,100	30.0%	\$ 63,202	30.0%	19.0%	\$ 75,227	30.0%	19.0%	\$ 89,538	30.0%	19.0%	\$106,573	30.0%	19.0%
UTILIDAD BRUTA	\$123,900	70.0%	\$147,472	70.0%	19.0%	\$175,529	70.0%	19.0%	\$208,923	70.0%	19.0%	\$248,670	70.0%	19.0%
GASTOS OPERATIVOS	\$122,256	69.1%	\$128,369	60.9%	5.0%	\$134,787	53.8%	5.0%	\$141,527	47.4%	5.0%	\$148,603	41.8%	5.0%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 1,644	0.9%	\$ 19,103	9.1%	1062.0%	\$ 40,741	16.2%	113.3%	\$ 67,396	22.6%	65.4%	\$100,067	28.2%	48.5%

#### Anexo 4. Detalle de Gastos Operativos

<b>RUBRO DE GASTOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR PROMEDIO UNITARIO US\$</b>	<b>TOTAL GASTO (cantidad x US\$)</b>
PERSONAL DE VENTAS	1	USD 650.00	USD 929.50
PERSONAL DE TALLER	1	USD 600.00	USD 858.00
PERSONAL DE OPERACIONES	1	USD 850.00	USD 1,215.50
SERV. CONTABLES			USD 300.00
ALQUILER DE BODEGA			USD 2,500.00
LUZ Y ENERGIA			USD 1,000.00
COMUNICACIONES (Tif, celular, internet, Cable, etc)			USD 200.00
VEHICULOS, TRANSPORTE			USD 75.00
MERCADEO Y PUBLICIDAD			USD 500.00
POLIZAS DE SEGUROS			USD 200.00
COMISIONES BANCARIAS (Tarjeta de Credito & otros)			USD 900.00
OTROS GASTOS			USD 1,510.00
<b>TIOTAL GASTO MES</b>			<b>USD 10,188.00</b>

#### Anexo 5. Variables de ventas

	Año 1	Año 2	% Var vs año anterior	Año 3	% Var vs año anterior	Año 4	% Var vs año anterior	Año 5	% Var vs año anterior
<b>TOTAL MESES</b>	<b>12</b>	<b>12</b>		<b>12</b>		<b>12</b>		<b>12</b>	
<b>TICKET PROMEDIO</b>	<b>\$59.0</b>	<b>\$61.1</b>	3.5%	<b>\$63.2</b>	3.5%	<b>\$65.4</b>	3.5%	<b>\$67.7</b>	3.5%
<b>Total Tickets Año</b>	<b>3,000</b>	<b>3,450</b>	15.0%	<b>3,968</b>	15.0%	<b>4,563</b>	15.0%	<b>5,247</b>	15.0%

## Anexo 6. Flujo de Efectivo Operativo

<b>OPERATIVE CASHFLOW</b>		<b>YEAR</b>	<b>YEAR</b>	<b>YEAR</b>	<b>YEAR</b>	<b>YEAR</b>
<b>US\$</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Saldo Inicial</b>		<b>\$0</b>	<b>\$41,644</b>	<b>\$60,747</b>	<b>\$101,488</b>	<b>\$168,885</b>
<b>Ingresos</b>						
Ingresos Operativos	\$	177,000	\$ 210,674	\$ 250,755	\$ 298,461	\$ 355,243
Aporte Acc	\$	40,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prestamos	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Disponible</b>	<b>\$</b>	<b>217,000</b>	<b>\$ 252,318</b>	<b>\$ 311,502</b>	<b>\$ 399,950</b>	<b>\$ 524,128</b>
<b>Egresos</b>						
Egresos Operativos	\$	175,356	\$ 191,571	\$ 210,014	\$ 231,065	\$ 255,176
<b>Total Egresos</b>	<b>\$</b>	<b>175,356</b>	<b>\$ 191,571</b>	<b>\$ 210,014</b>	<b>\$ 231,065</b>	<b>\$ 255,176</b>
<b>Saldo Final</b>		<b>\$41,644</b>	<b>\$60,747</b>	<b>\$101,488</b>	<b>\$168,885</b>	<b>\$268,952</b>
<b>Net Cashflow</b>		<b>\$1,644</b>	<b>\$19,103</b>	<b>\$40,741</b>	<b>\$67,396</b>	<b>\$100,067</b>