

GUIA PRÁCTICA PARA ARMAR UN PLAN DE NEGOCIOS

POR: Guillermo Valencia Hurtado

Contador Público Universidad Javeriana

E mail: guillermovh44@hotmail.com

Conocimiento para enfrentar los desafíos

- El capital más valioso que tenemos es el conocimiento.
- Entramos de la mano de Internet a la era del conocimiento.
 - La capacitación es la base del éxito.
- Los cambios ocurren solamente cuando las personas cambian.
 - El crecimiento, cuando las personas crecen.
- Publicidad: uno de los mejores recursos que tienen las empresas para enfrentar tiempos de crisis.

COMO ARMAR UN PLAN DE NEGOCIOS

DEFINICION

El plan de negocios es un documento empresario fundamental, tanto para una gran compañía como para una Pyme. En distintas situaciones de la vida de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto: para su aprobación por superiores dentro de la organización, para convencer a un inversor, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compra o de venta para conseguir una licencia o una franquicia de una compañía local o extranjera, o para interesar a un potencial socio. El plan de negocios es algo así como el *currículum vitae* de un proyecto, y en muchos casos es una exigencia de banqueros, gerentes o inversores. La aprobación de un proyecto no depende sólo de una buena idea sino también de que se pueda demostrar su factibilidad y presentarla en forma vendedora.

Pero el plan de negocios es también una herramienta de trabajo, ya que durante su preparación se evalúa la factibilidad de la idea, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción; una vez concluido, orienta la puesta en marcha.

¿Qué es un plan de negocios?

El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar créditos, socios o inversores, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.

En el proceso de realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre ésta de una determinada manera. Se determinan las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.

Según sea la magnitud del proyecto, la realización del plan puede llevar unos días o varios meses ya que no se trata sólo de redactar un documento sino de imaginar y poner a prueba toda a estructura lógica. (¿Se puede vender *esta* cantidad a *este* precio? ¿Con *esta* estructura sé puede responder a *está* demanda? ¿Es *esta* inversión suficiente para *este* crecimiento proyectado?). Es importante destacar que si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un plan de negocios no debe limitarse sólo a planillas de cálculo y números. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos.

Los objetivos

Ninguna empresa que pretenda competir en los complejos mercados actuales puede pasar por alto la tarea de imaginar escenarios futuros. El plan de negocios muestra en un documento el o los escenarios más probables con todas sus variables, para facilitar un análisis integral y una presentación a otras partes involucradas en el proyecto (inversores, socios, bancos, proveedores, clientes).

Las ideas en abstracto pueden ser geniales, pero si no se tiene en claro cómo transformarlas en realidad, pueden no encontrar apoyo, tambalearse frente a los problemas o quedar olvidadas en el tiempo.

Los objetivos que justifican la elaboración de un plan de negocios difieren según el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse. En general, las razones por las que se decide realizar un plan de negocios son:

- Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos;
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo;
- Evaluar el desempeño de un negocio en marcha;
- Valuar una empresa para una fusión o venta;
- Guiar la puesta en marcha de un emprendimiento o negocio.

Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversores, socios o compradores; asegurarse de que un negocio tenga sentido financiero y operativamente, antes de su puesta en marcha buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto;

Etapas del ciclo de vida	Nombre del plan	Objetivo de la empresa	Variable clave
Nacimiento	Plan de negocios de un nuevo lanzamiento	Penetración de mercado	Participación en el mercado
	Plan de negocios de una nueva empresa	Atraer una Pyme o una corporación	ROI* de la Pyme ROI de la corporación
Crecimiento	Plan de negocios de monitoreo	Penetración de mercado Aumento de rentabilidad	Participación en el mercado Productividad
	Plan de negocios para vender la empresa	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca
Madurez	Plan de negocios de monitoreo	Chequeo de mercado Aumento de rentabilidad	Participación en el mercado Productividad
	Plan de negocios para vender la empresa	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca
Declinación	Plan de negocios para vender la empresa	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca

*ROI (Retorno sobre la Inversión)

En las Pymes, donde las decisiones suelen estar fuertemente concentradas en pocas personas, la elaboración de un plan de negocios tiene una ventaja adicional: permite establecer una distancia entre el humor cambiante (o los caprichos) de los empresarios y las decisiones de negocios tomadas en base a información y análisis.

Antes de empezar

Muchas veces se confunde la idea de un producto con un negocio. Antes de lanzarse a armar un plan, es necesario elaborar muy cuidadosamente la idea.

La realización de un plan de negocios no se limita a una tarea de redacción. No es un proceso lineal. Por lo tanto, suele resultar necesario volver a analizar cada punto frente a cada avance. Por esto es recomendable utilizar una computadora, que permita ir recolectando la información y modificándola, antes de llegar a la versión final.

Cada punto debe tener sentido en su relación con los demás, y debe surgir de un análisis en profundidad, que suele llevar tiempo.

Si bien el tiempo invertido puede significar costos, se trata en realidad de una inversión. Un plan de negocios bien realizado indica qué hacer y cómo hacerlo, lo que permite ahorrar tiempo y evitar contra tiempos posteriores. Llega incluso a considerarse un activo en la

evaluación de un negocio, ya que lo convierte en un negocio con *manual de instrucciones*, como es el caso de las franquicias.

Antes de comenzar su elaboración, es bueno organizar la información disponible, detectar cuál es la información faltante y determinar cómo se conseguirá, además de pensar si se está en condiciones de realizarlo solo o si se necesitará la participación de otras personas o equipos (responsables de áreas, abogados, contadores, etc.).

- **Carátula:** Nombre del proyecto, fecha, a quienes y por quien (s) es presentado.
- **Resumen ejecutivo:** Una síntesis, en no más de dos páginas, de los principales aspectos del proyecto y el objetivo de la presentación.
- **Cuerpo principal:** La información relevante para evaluar el proyecto, organizada por temas o capítulos.
- **Anexos:** Información complementaria, gráficos, documentos, planos, folletos, etc.

Durante la elaboración del plan debe tenerse en cuenta qué se quiere lograr con él (¿conseguir dinero?; ¿aprobación de una idea?; ¿un buen análisis para uno mismo?), considerando cuál es la información que le interesa a quien lo recibirá y de qué se lo intenta convencer, pero cuidando también que la visión personal no quite a la información presentada el sustento objetivo.

Componentes

El plan de negocios de un proyecto incluye: resumen ejecutivo, introducción, análisis e investigación de mercado, análisis *de la matriz DOFA*, estudio de la competencia, estrategia, factores críticos de éxito, plan de *marketing*, recursos humanos, tecnología de producción, recursos e inversiones, factibilidad técnica, factibilidad económica, factibilidad financiera, análisis de sensibilidad, dirección y gerencia, conclusiones y anexos.

1. Resumen ejecutivo

Es una breve síntesis de los aspectos más importantes de un proyecto, que se ubica delante de la presentación. Es lo primero que lee el receptor del proyecto, y quizá, por falta de tiempo, lo único. Debe describir en pocas palabras el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales.

Si bien se ubica al comienzo del plan, es conveniente realizarlo al final, después de haber analizado todos los puntos. Su extensión es clave: no más de dos páginas, preferentemente sólo una. El objetivo de este resumen es captar la atención del lector y facilitar la comprensión de la información que el plan contiene, por lo que se debe prestar especial atención a su redacción y presentación.

2. Introducción

Antes de comenzar el desarrollo se debe contextualizar el plan, describiendo:

- Cuál es el negocio que se desarrollará;
- Quiénes realizan la presentación del plan y para qué;
- Si se trata de una empresa en marcha, cuál es su misión y su trayectoria;
- Cuál es la fecha de presentación y si existe un plazo para la aprobación del plan;
- Cuál es el enfoque con que se preparó el plan.

3. Análisis e investigación de mercado

Pocos errores son tan graves como lanzar un producto o servicio sin conocer en profundidad el mercado.

La investigación de mercado se utiliza para conocer la oferta (cuáles son las empresas o negocios similares y qué beneficios ofrecen) y para conocer la demanda (quiénes son y qué quieren los consumidores). El plan de negocios refleja algunos sucesos históricos (trayectoria de la empresa, del mercado, del consumo, etc.), pero fundamentalmente describe situaciones posibles en el futuro que, por distintas razones, se consideran las de mayor probabilidad de ocurrencia. La importancia de la investigación de mercado es que en sus resultados se fundamenta gran parte de la información de un plan de negocios: ¿Cuáles son las necesidades insatisfechas del mercado?, ¿Cuál es el mercado potencial?, ¿Qué buscan los consumidores?, ¿Qué precios están dispuestos a pagar?, ¿Cuántos son los clientes que efectivamente comprarán?, ¿Por qué comprarán?, ¿Qué otros productos o servicios similares compran actualmente?.

Si bien no en todos los casos es imprescindible contratar una investigación de mercado externa, debe buscarse información sobre la demanda que responda estas preguntas, sustentando la propuesta del plan de negocios. Fuentes como revistas y diarios especializados, cámaras empresarias, Internet, consultores o personas que ya están en el mercado pueden aportar información valiosa.

4. Análisis DOFA

El análisis del DOFA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa.

Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización.

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para:

- Aprovechar oportunidades,
- Contrarrestar amenazas,
- Corregir debilidades.

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización, en su contexto. Esto implica analizar:

- Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos;
- Las tendencias del mercado;
- El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones;
- Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización. Deben evaluarse:

- Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa;
- Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos;
- Capacidad de satisfacer al cliente

Preguntas guía

¿Para qué se armará el plan de negocios? ¿Quiénes lo elaborarán? ¿Cuáles son los plazos? ¿Cuál es el punto de partida? ¿Cuáles son los supuestos? ¿Cuáles son los productos o servicios? ¿Cuáles son las fortalezas que permitirán tener éxito en este negocio? ¿Cuáles son las debilidades que se deben corregir? ¿Cómo se corregirán? ¿Cuáles son los factores que pueden poner en peligro el proyecto (amenazas)? ¿Cómo se neutralizarán o enfrentarán? ¿Cuáles son las oportunidades que pueden favorecer el negocio? ¿Cómo se hará para aprovecharlas y para aumentar la probabilidad de que se presenten? ¿Qué se conoce sobre la demanda? ¿Quiénes son los consumidores? ¿Qué buscan? ¿Cómo se van a satisfacer sus necesidades? ¿Cuántos son los consumidores potenciales? ¿Y cuántos los que realmente comprarán? ¿Qué fuentes permiten llegar a estas conclusiones?

Síntesis

El plan de negocios es un documento que se utiliza para analizar, evaluar y presentar un proyecto comercial. Con él se examinan las alternativas para llevar adelante un negocio, evaluando la factibilidad técnica (¿puede hacerse?), económica (¿dará los resultados esperados?) y financiera (¿existen los recursos necesarios?). El plan de negocios resume las variables producto o servicio, producción, comercialización, recursos humanos, costos y resultados, finanzas.

Comienza con una síntesis general del proyecto: el *resumen ejecutivo*. A continuación presenta una *introducción* y luego el *cuerpo principal*, integrado por capítulos, o secciones, en los que se aborda el proyecto desde distintas perspectivas.

Es fundamental incluir en el plan de negocios los resultados del análisis y la investigación del mercado en el que se operará y un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa y de las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno.

Glosario

Plan de negocios: documento empresarial que refleja el análisis y la evaluación de un proyecto.

Resumen ejecutivo: síntesis de un proyecto que se presenta en las primeras páginas de un plan.

Análisis DOFA (*Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas*): análisis estratégico con el que se detectan fortalezas y debilidades de una empresa, y amenazas y oportunidades que existen en su contexto competitivo.

5- Estudio de la competencia

¿Hay lugar, en el mercado para el negocio propuesto? ¿Cuál es la mejor manera de ocuparlo? En el caso de una empresa que ya está en marcha: ¿hay futuro para el negocio con la estrategia y la oferta actual o habría que pensar en algo diferente? Estas son las preguntas que deberían ser contestadas en la sección del plan de negocios que analiza a la competencia. Para ello se hace necesario establecer *quiénes son* los competidores, *cuántos son* (y cuántos podrían convertirse en competidores en el futuro) y *cuáles son las ventajas competitivas* de cada uno de ellos.

Los competidores se agrupan en las siguientes categorías:

Competidores directos: ofrecen los mismos productos o servicios en el mismo ámbito geográfico.

Competidores indirectos: ofrecen productos o servicios que por sus características pueden sustituir a los propios.

Competidores potenciales: hoy no ofrecen productos o servicios similares en el mismo ámbito geográfico pero, por su naturaleza, podrían ofrecerlos en el futuro. Aquí es fundamental tener en cuenta que no se trata sólo de empresas locales que podrían llegar a ofrecer un producto similar, sino también de empresas extranjeras que ya lo hacen en otros países y que podrían ingresar al mercado local. El plan de negocios debería incluir un *benchmarking* de la competencia; es decir, una planilla con los competidores más importantes, cada uno de ellos con una evaluación en aspectos clave, tales como:

- Marca
- Descripción de producto/servicio
- Precios
- Estructura
- Procesos
- Recursos humanos
- Costos
- Tecnología
- Imagen
- Proveedores

El benchmarking permite establecer cuáles son los estándares de la industria, cuáles son las ventajas competitivas de cada empresa, cuáles las barreras de entrada y cuáles las barreras de salida. *El benchmarking* suele realizarse también con empresas que, si bien no participan del mismo mercado, tienen factores de éxito similares (atención a clientes, logística, imagen, manejo de proveedores, etc.). De acuerdo con la evaluación que se realice, se determina si es factible convivir con la competencia, si es necesario neutralizarla o si algún competidor puede transformarse en socio a través de fusiones, *jointventures* o alianzas estratégicas. La variable competencia es una de las menos controlables y una de las más influyentes en el desarrollo del negocio. Para contemplar diferentes escenarios pueden elaborarse planes de contingencias. Sin embargo, dado que la cantidad de escenarios posibles es infinita, ningún plan de contingencias será capaz de contemplar todas las reacciones y estrategias de la competencia. Por ello, el plan de negocios no debe ser estático sino que debe utilizarse para monitorear la realidad y debe modificarse a la par de los cambios en el mercado.

6- Estrategia

Este capítulo del plan de negocios es breve (puede ocupar una sola página) pero imprescindible para que el destinatario comprenda el encuadre general del negocio. La

estrategia es necesaria para marcar el rumbo de la empresa. Aun cuando las condiciones del mercado cambien, la empresa sabrá cómo proceder si tiene una estrategia bien definida. En base a los objetivos delineados en las secciones anteriores del plan, a los recursos y a los estudios del mercado y de la competencia, puede definirse una estrategia que sea la más adecuada para el negocio en cuestión. Existen algunas herramientas básicas para el análisis estratégico. La más utilizada es la matriz de estrategias genéricas de Michael Porter. Según este análisis, toda empresa deberá optar entre tres estrategias posibles:

Liderazgo en costos- Consiste en mantenerse competitivo a través de aventajar a la competencia en materia de costos. La ventaja en costos puede ser reflejada en precios más bajos o puede ser aprovechada para reinvertir el ingreso adicional en el negocio.

Diferenciación: Esta es la estrategia más usual cuando se presenta la necesidad de diversificar la oferta de productos o servicios. Consiste en crear un valor sobre el producto ofrecido para que éste sea percibido en el mercado como único. Puede tratarse de diseño, imagen de marca, tecnología, servicio al cliente.

Enfoque- En la actualidad, ésta es la estrategia más frecuente para la creación de nuevos negocios. Reconoce que hay una gran cantidad de oportunidades en el mercado para una oferta de productos y servicios especializada. El desarrollo de una estrategia de foco implica la identificación de un nicho de mercado que aún no ha sido explotado.

7- Factores críticos de éxito

Si bien un negocio exitoso es el resultado de una infinidad de variables, siempre pueden identificarse algunos factores que, por el tipo de emprendimiento o por características particulares del mercado, determinarán que el negocio funcione. Al incluir los factores críticos de éxito en el plan de negocios, se le está diciendo al destinatario: **si esto se cumple, el éxito está garantizado**. A lo largo de los capítulos siguientes, el plan de negocios se ocupará de especificar de qué manera operar para que efectivamente se cumplan esos factores críticos. Los potenciales inversores, prestamistas o socios están interesados en conocer indicadores que les permitan evaluar el desarrollo del negocio una vez en marcha. En este capítulo es importante incluir un listado y una descripción de no más de 10 factores críticos de éxito, y un indicador que permita la medición de cada uno de ellos.

Según el tipo de negocio, algunos de los factores críticos de éxito son:

- Ventas
- Costo promedio de insumo
- Recursos humanos
- Tasa de penetración
- Tasa de retención de clientes
- Tasa de errores de producción
- Productividad del personal
- Plazos de entrega
- Cantidad de devoluciones
- Logística
- Imagen

8- Plan de Marketing

El plan de *marketing* es la instrumentación de la estrategia de *marketing*. Sólo tiene sentido si previamente han sido definidos el posicionamiento de la empresa y *el target* al que apunta. Una vez explicitadas las decisiones estratégicas, el plan de *marketing* debe producir respuestas convincentes a cuatro preguntas fundamentales:

Producto/servicio: ¿Cuáles son los beneficios que la empresa o el producto/servicio generará para los potenciales clientes?

Precio: ¿A qué precio se va a ofrecer el producto/servicio y cuánto influye el precio en la decisión de compra de los potenciales clientes?

Distribución: ¿Cómo y en qué lugar se va a vender el producto/servicio?

Comunicación: ¿De qué manera se va a comunicar el producto/servicio de modo tal que los clientes potenciales se enteren de su existencia y deseen comprarlo? Algunas recomendaciones para estos cuatro sub capítulos del plan de *marketing* son:

- **Producto/servicio**

Realizar una descripción objetiva del producto/servicio con todas las **características técnicas**, incluyendo una descripción del *packaging*. Si se tratara de un servicio, incluir un detalle del proceso u operación.

Realizar una **descripción de los beneficios** que el producto/servicio brinda a los consumidores. Marcar las **diferencias** entre el producto/servicio propuesto y los de la competencia. Incluir **planos, dibujos y fotos**.

- **Precio**

Incluir el **precio** o **rango de precios** al cual se ofrece o se pretende ofrecer el producto/servicio y su fundamentación.

- Incluir un **análisis de sensibilidad** para sustentar el rango adoptado y demostrar la elasticidad de la demanda.
- Hacer referencia a la investigación de mercado para justificar el rango de precios adoptado.
Incluir un análisis de costos para dejar asentado cuál es el punto de equilibrio y la rentabilidad estimada.
- Si se trata del lanzamiento de un nuevo producto, es importante incluir un análisis de contribución marginal.
- Si se trata de una empresa en marcha, incluir la evolución de precios del mercado de los últimos cinco años.

- **Distribución**

Especificar si la distribución se hará en forma directa o si actuarán intermediarios que harán llegar el producto al consumidor final.

- Determinar cuál va a ser el alcance de la distribución (urbana, metropolitana, nacional, regional, internacional).
- Incluir un mapa del área de cobertura.
- Si el esquema de distribución fuera complejo, incluir un diagrama que esquematice las etapas.
- Justificar la elección de lugar para el establecimiento de oficinas, locales, depósitos, talleres y/o fábricas.

- **Comunicación**

Describir el objeto de la comunicación y el mensaje que se emitirá para lograrlo. Determinar los medios de comunicación que se utilizan o que se utilizarán para promover el producto/servicio (medios masivos, *marketing* directo, puntos de venta, vía pública, degustaciones).

Mostrar el plan de comunicaciones para un período de al menos un año. Incluir el análisis costo-beneficio del plan de comunicaciones. Si se trata de una empresa en marcha, incluir campañas realizadas y resultados obtenidos.

9- Recursos Humanos

Para la creación de una empresa o el lanzamiento de un nuevo producto, el capítulo de recursos humanos debe concentrarse en los siguientes aspectos:

- Qué estructura tendrá la empresa en su punto máximo de expansión (organigrama óptimo).
- Qué estructura tendrá al inicio y cómo evolucionará la incorporación de recursos humanos a medida que la empresa crezca (organigrama mínimo requerido).
- Qué cantidad de gente se necesitará en el horizonte de planeamiento adoptado (generalmente entre dos y cinco años)
- Qué puestos ocuparán en la empresa, sector o equipo.
- Cuál será el costo de contratación y remuneración.

Si el objeto del plan de negocios fuera la venta de una empresa en marcha o la búsqueda de algún tipo de asociación, debe incluirse una nómina del personal actual, un organigrama, el costo actual y un plan para el futuro que incluya los aspectos mencionados en el primer párrafo.

10- Estrategia de producción

En el caso en que el negocio esté vinculado a la manufactura, el plan de negocios deberá dedicar un capítulo a la planificación de la producción. Si la empresa piensa expandirse, manteniendo la misma capacidad productiva, este capítulo no es necesario. Para un proyecto de empresa o de producto que requiera instalaciones productivas, el plan de negocios deberá describir el modo en que éstas se obtendrán y cómo será reclutado el personal de producción. Un flujo o diagrama de proceso puede ayudar al lector del plan a comprender la forma en que se operará. Los supuestos que se establecen en esta sección servirán de base para las proyecciones de egresos en el flujo de fondos (que se incluye en el capítulo de Factibilidad Financiera).

Para que la información sea lo más exacta posible, resulta conveniente pedir presupuestos a posibles proveedores. Uno de los factores más decisivos para el éxito de la estrategia de producción es la administración de los tiempos. Es necesario coordinar los tiempos de producción para adecuarse a la demanda. Para ello se hace imprescindible una programación *de atrás para adelante* mediante la cual la proyección de ventas gobierna sobre el proceso de producción y determina las cantidades a producir, los insumos a comprar y los productos terminados a almacenar. Es importante que esta sección contenga un análisis de los proveedores de insumos para la producción. Seguramente la calidad de los productos será un factor de éxito del negocio y dependerá en gran medida de la calidad de los insumos. En caso de emprendimientos industriales donde la maquinaria sea un factor clave de éxito, es recomendable presentar una breve descripción de los equipos y su funcionalidad.

Preguntas guía

¿Cuál es la estrategia? ¿Hay lugar en el mercado para el negocio propuesto? ¿Cuál es la mejor manera de ocuparlo?

¿Cuáles son los factores críticos de éxito del negocio?

¿Quiénes son los competidores? ¿Cuántos son? ¿Cuántos podrían convertirse en competidores en el futuro? ¿Cuáles son las ventajas competitivas de cada uno de ellos? ¿Cuáles son los beneficios que la empresa o el producto/servicio generará para los potenciales clientes?

¿A qué precio se va a ofrecer el producto/servicio y cuánto influye el precio en la decisión de compra de los potenciales clientes?

¿Cómo y en qué lugar se va a vender el producto/servicio?

¿De qué manera se va a comunicar el producto/servicio de modo tal que los clientes potenciales se enteren de su existencia y deseen comprarlo?

¿Qué estructura tendrá la empresa en su punto máximo de expansión? ¿Qué estructura tendrá al inicio y cómo evolucionará la incorporación de recursos humanos a medida que la empresa crezca?

¿Qué cantidad de gente se necesitará en el horizonte de planeamiento adoptado? ¿Qué puestos ocuparán en la empresa, sector o equipo? ¿Cuál será el costo de contratación y remuneración? ¿Quiénes son los posibles proveedores de insumos para la producción?

¿Cómo es el programa de producción?

Síntesis

Delineados los objetivos del plan de negocios, y una vez que se ha realizado un análisis general del mercado, comienza, el cuerpo central del documento. Partiendo del análisis de la competencia, que puede sistematizarse a través del *benchmarking*, se establecen las oportunidades que existen en el mercado y los rasgos que van a diferenciar el negocio. Con esa información se está en condiciones de redactar el capítulo posterior, que consiste en la enumeración de los factores críticos de éxito. Luego, el plan de negocios se convierte en un "plan de planes". A lo largo de varios capítulos se detallan el plan de *marketing*, el plan de recursos humanos y el plan de producción. Cada uno de ellos representa las diferentes ópticas del negocio y permite su visualización.

Glosario

Benchmarking- Proceso de identificación de las mejores prácticas con respecto a productos y procesos, tanto en la misma industria como fuera de ella, con el objetivo de utilizarlas como guía y punto de referencia para mejorar las prácticas de la propia organización

Ventaja competitiva: Ventaja sobre los competidores ganada por ofrecer a los consumidores un mayor valor, ya sea a través de menores precios, mejor servicio o mayores beneficios.

Barreras de entrada: Ventajas que posee una empresa (marca, bajos costos, desarrollo tecnológico, personal capacitado, etc.) que impiden o dificultan el ingreso de competidores.

Barreras de salida: Impedimentos para el abandono de un negocio por los altos costos que ello implica.

Posicionamiento: Proceso de *ubicar* los productos y las marcas en la mente de los consumidores.

Target: Literalmente, el *blanco*, es decir, hacia dónde se apunta. En *marketing* se utiliza para denominar al grupo de consumidores al que la empresa se dirige.

11. Recursos e inversiones

Este capítulo del plan de negocios debe mostrar cuáles son los recursos (técnicos, humanos, económicos, etc.) necesarios para poner en marcha el proyecto y dónde y cómo se obtendrán, especificando las necesidades de inversión.

Los rubros que deben describirse dependen de las particularidades de cada proyecto, pero algunos de los que normalmente forman parte de cualquier proyecto son:

- Inmuebles
- Selección y contratación de personal
- Instalaciones
- Maquinarias
- Inscripciones, registros y licencias
- Capacitación y entrenamiento
- Proveedores
- Investigaciones de mercado
- Publicidad y promoción
- Capital de trabajo

Este último punto es fundamental: el capital de trabajo es el que necesitará la empresa para mantenerse en funcionamiento hasta comenzar a generar ingresos y para cubrir las necesidades temporales de efectivo entre los pagos y las cobranzas.

A una descripción general de qué es cada rubro y cómo se contratará (compra, alquiler, contratación de especialistas, etc.), debe agregarse cuál será la cantidad total de dinero o **monto de la inversión inicial** que se necesitará, y cuál será el origen del mismo. Las alternativas básicas de financiamiento son el capital ajeno, obtenido a través de préstamos o inversión, y el capital propio de la o las personas o empresas que realizan el plan.

Si la presentación del Plan de Negocios se realiza para obtener financiamiento, los inversores o prestamistas estarán interesados en conocer cuál es el grado de inversión que realizará quien presenta el proyecto, para evaluar su compromiso.

12. Factibilidad técnica

En esta etapa debe mostrarse una evaluación que demuestre que el negocio es posible de poner en práctica y de sostenerse, de acuerdo con lo enunciado en el plan. Se deben proporcionar evidencias de que se ha planificado cuidadosamente, y de que se han contemplado los problemas que involucra poner en marcha el proyecto en cuestión y mantenerlo en funcionamiento.

La enumeración de los principales aspectos a resolver y una propuesta de solución para cada uno de ellos ayuda a demostrar la factibilidad del proyecto.

Algunos aspectos que deben ser considerados son los siguientes:

- **Ensayo e investigación:** ¿Se probó el producto/servicio? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Funciona correctamente? ¿Se conocen otras experiencias similares)

- **Ubicación:** ¿Cómo se decidió o decidirá? ¿Cómo se hará para estar cerca de los clientes y de los proveedores?
- **Escalas de producción:** ¿Es posible responder a las ventas previstas con la escala seleccionada? ¿Existen posibilidades de ampliación/reducción de la capacidad?
- **Proyectos complementarios:** ¿Es necesario desarrollar proyectos complementarios para poner en marcha el proyecto en cuestión? ¿Es posible hacerlo? ¿Quién lo hará? ¿Cómo lo hará? ¿Cuándo lo hará?
- **Tecnología:** ¿Cómo se obtendrá la tecnología necesaria para el desarrollo? ¿Ya fue probada? ¿Cómo se adecuará el proyecto a los avances tecnológicos?
- **Personal:** ¿Hay en el mercado personal calificado para las funciones que se requieren? Y si no es así, ¿cómo se capacitará al plantel?
- **Materias primas:** ¿Es constante el abastecimiento? ¿Está sujeto a cambios en el mercado? ¿Existen proveedores alternativos a los seleccionados?

13. Factibilidad económica

Sin ganancias, las empresas no sobreviven. En esta sección del plan de negocios debe demostrarse que el proyecto presentado es factible económicamente y sobrevivirá. Lo que significa que la inversión que debe realizarse está justificada por las utilidades que generará.

En términos sencillos, la rentabilidad de un proyecto estará determinada por la diferencia entre lo que se compra y lo que se vende, después de descontar todos los gastos que demandan los procesos internos de la empresa. Para calcular la ganancia que se estima para el proyecto, es necesario trabajar con un esquema que contemple los grandes números: costos y ventas.

Ventas

En este punto, el precio del producto/servicio juega un papel fundamental, ya que es determinante del volumen de ventas, por lo que debe explicarse brevemente cómo se lo ha definido. El plan debe mostrar **estimaciones de ventas** (en unidades y en dinero) para un período de al menos un año, justificando cómo se han calculado (investigaciones de mercado, negocios similares, opiniones de especialistas, etc.).

Es importante explicitar cómo evolucionarán las ventas del producto/servicio a lo largo del tiempo y porqué (venta regular, estacional u ocasional).

Costos

Debe presentarse la estructura de costos para el funcionamiento del proyecto analizando los costos fijos y variables. Los **costos variables** son aquellos que guardan una relación directamente proporcional con el nivel de producción, como materia prima, mano de obra directa, fuerza motriz, comisiones, impuestos a la facturación, etc. Se considera **costos fijos**, todos los que se mantienen invariables o se modifican sólo como consecuencia de cambios en la capacidad productiva de la empresa: costos de edificios, seguros, sueldos de supervisión, sueldos indirectos, gastos de mantenimiento, etc.

El objetivo del análisis de costos y ventas es poder armar un **balance proyectado** para el período que se está planificando, mostrando las ganancias o pérdidas que el negocio generará una vez puesto en marcha. Este balance debe permitir detectar en qué momento el negocio comenzará a dar utilidades.

El **punto de equilibrio**, es decir la cantidad de productos/servicios que deben venderse para que la empresa no gane ni pierda dinero, es otro de los datos que vale la pena incluir en el plan, ya que permite visualizar el límite entre el área de pérdidas y el área de las utilidades.

Otra información que puede incluirse es la **contribución marginal**: el precio de venta neto de un producto/servicio menos su costo variable. Si bien es cierto que la contribución marginal no indica la rentabilidad de un producto, es un instrumento orientador para la toma de decisiones y la comprensión del negocio.

14. Factibilidad financiera

La base de este capítulo es el **flujo de fondos**, que sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados a lo largo del plan de negocios. Su preparación requiere la elaboración de una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto en cuestión, y ordenarlos en forma cronológica.

Una premisa a tener en cuenta es que sólo se deben incluir en el flujo de fondos aquellos ingresos y egresos que estén directamente asociados con el proyecto, es decir aquellos que no existirían si el proyecto no se realizara. Este es un aspecto a considerar en los casos de proyectos que se implementan en empresas en marcha.

En otras palabras, el flujo de fondos de un proyecto está integrado por los ingresos y egresos incrementales que genera el proyecto. Por ejemplo, si se está analizando un proyecto de lanzamiento de un nuevo producto, los costos fijos de la planta manufacturera no se incluirán en el flujo de fondos del proyecto porque son costos en los que se incurriría independiente de que se fabrique o no el nuevo producto. A este tipo de costos (los que existen independientemente de la realización del proyecto) se los denomina costos hundidos y no se los incorporará al flujo de fondos.

Otra premisa fundamental en la elaboración flujo de fondos es que se utiliza el criterio de lo percibido para incluir ingresos o egresos de fondos. Esto significa que sólo se computan los ingresos o egresos que efectivamente se producirán y no se contemplan los conceptos devengados. Dicho en otras palabras, a diferencia de lo que sucede en el balance proyectado, se tienen en cuenta sólo los billetes que ingresen o egresen de la caja, y nada más que eso.

El **horizonte de planeamiento** es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia y para el cual se construye el flujo de fondos. La determinación del horizonte de planeamiento de un proyecto indica su comienzo y finalización. De ahí en más se supone que los flujos de fondos son marginales y carecen de importancia para la evaluación del proyecto. Debe explicarse en el plan cuál es este horizonte y por qué se ha determinado así.

Debe presentarse además un análisis del flujo de fondos realizado con una serie de herramientas financieras o criterios de evaluación de los proyectos de inversión.

Algunos indicadores financieros que no deben dejar de incluirse en el plan de negocios son los siguientes:

- Período de recuperación de la inversión.
- Valor actual neto (VAN)
- Tasa interna de retorno (TIR)

Período de recuperación

Indica el tiempo que la empresa tardará en recuperar la inversión, con la ganancia que genera el negocio. Es una cantidad de meses o años.

Puede calcularse en forma **simple**, sumando los resultados netos al monto de la inversión inicial, hasta llegar a cero. En este caso no se estaría considerando el "valor tiempo del dinero" por lo que, si el plazo analizado es extenso, se produce una distorsión de valores (se comparan pesos de un momento, con pesos de 12, 24 o 36 meses después). Por esto, es también útil calcular el período de repago **compuesto** en el que se incorpora una tasa al flujo de fondos que refleja las diferencias temporales.

Valor Actual Neto (VAN)

Es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa, que refleja las expectativas de retorno depositadas en el proyecto. Indica un monto en pesos que representa la ganancia que se podría tomar por adelantado al comenzar un proyecto, considerando la "tasa de corte" establecida.

Uno de los puntos conflictivos en torno al VAN es la determinación de la tasa de corte a utilizar. En el Plan de Negocios debe explicitarse cuál es la tasa seleccionada y porqué. Esencialmente, hay cuatro opciones:

- El interés del mercado
- La tasa de rentabilidad de la empresa
- Una tasa cualquiera elegida por el inversor
- Una tasa que refleje el *costo de oportunidad*.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es la tasa de interés efectiva que da la inversión en el negocio en evaluación. Es la máxima tasa que es posible pagar por el financiamiento de un proyecto, ya que devolviendo un préstamo con esa tasa con los ingresos generados, el proyecto no daría ganancia ni pérdida. La fórmula para calcular este indicador es algo compleja, pero con una calculadora financiera o una planilla de cálculo resulta muy simple de obtener: sólo se necesita cargar los datos del flujo de fondos, y la fórmula financiera que ya está cargada se aplica con sólo presionar enter.

Si el Plan de Negocios se está presentando para solicitar un préstamo, además de la información ya descrita es fundamental incluir:

- Monto exacto de los fondos que se solicitan;
- Período de tiempo por el que se pide el crédito;
- Qué uso específico se dará al préstamo (capital de trabajo, instalaciones, equipamiento, etc.);
- Un flujo de fondos con el repago del préstamo incluido para que quienes lo evalúen puedan ver que el proyecto permite devolver el dinero.

15. Análisis de sensibilidad

En todo proyecto se trabaja con algunos factores sobre los que se tiene poder de decisión (variables controlables), y otros sobre los que sólo se pueden realizar estimaciones (variables no controlables).

Algunas de las variables controlables incorporadas al plan son:

- Precio
- Producto
- Logística
- Promoción

Las principales variables no controlables en un proyecto son:

- Competencia
- Consumidores
- Entorno económico, político, legal, etcétera.

El flujo de fondos refleja, en consecuencia, una cantidad de supuestos sobre el comportamiento de las variables. El análisis de sensibilidad es una técnica que permite evaluar el impacto de las modificaciones de los valores de las variables más importantes sobre los beneficios y, consecuentemente, sobre la tasa de retorno.

Los resultados de este tipo de análisis suelen incluirse en el Plan de Negocios, ya que saber cuáles son las variables más sensibles, es decir las que más afectan los resultados del proyecto en caso de modificarse, es útil para tomar decisiones.

Preguntas guía

¿Qué recursos (físicos, económicos, humanos, tecnológicos, etc.) se necesitan para emprender este proyecto? ¿Dónde y cómo se obtendrán?

¿Cuáles son los "desembolsos necesarios para poner en marcha el proyecto? ¿Cómo se financiarán?

¿Cuál es el monto de la inversión inicial?

¿Se ha hecho un estudio que garantice que el proyecto es viable técnicamente?

¿Cuáles son los principales problemas a solucionar durante la puesta en marcha y una vez que el proyecto esté funcionando?

¿Cuáles son y cómo se han establecido los precios de los productos/servicios?

¿Cuáles son los costos fijos que deberán afrontarse?

¿Cuáles son los costos variables del proyecto?

¿Cuál es el punto de equilibrio, es decir el punto en el que la empresa no ganaría ni perdería?

¿En qué momento el proyecto comenzará a generar utilidades?

¿Cómo se distribuyen los ingresos y egresos a lo largo del tiempo?

¿Qué señalan los indicadores financieros? ¿Cuál es el período de recuperación de la inversión? ¿Cuál es la tasa interna de retorno (TIR)? ¿Cuál es el valor actual neto (VAN) del proyecto?

¿Cómo se modifican los resultados al variar los principales supuestos sobre los que se basa el flujo de fondos?

Síntesis

Luego de una definición de la estructura y los objetivos del plan de negocios, comienza su redacción. Los capítulos iniciales dan el marco para la comprensión general del proyecto, describiendo el mercado, y la empresa y su contexto.

A continuación, en el cuerpo principal, se aborda el proyecto desde distintas ópticas. El capítulo **Recursos e inversiones** es parte de este cuerpo principal y describe cuáles son los recursos que serán necesarios para poner en marcha el proyecto que se está presentando, cómo se obtendrán y qué necesidades de inversión se requieren.

En el siguiente capítulo, **Factibilidad técnica**, debe demostrarse que es posible poner en marcha el proyecto, repasando los factores clave y explicando cómo se resolverán los problemas que pudieran presentarse durante la ejecución del plan y una vez en funcionamiento.

Los capítulos siguientes deben demostrar que el proyecto es atractivo en cifras, con un análisis económico y financiero.

En el capítulo **Factibilidad económica**, se muestran los resultados (ganancia o pérdida) y cómo se calculan.

En el capítulo **Factibilidad financiera** se analiza el flujo de fondos, es decir los ingresos y egresos del proyecto a lo largo del tiempo.

Luego es recomendable incluir un **Análisis de sensibilidad** que permite ver cómo se afecta el flujo de fondos si se producen modificaciones en las principales variables que lo componen (precios, cantidades vendidas, costo de los insumos, etcétera).

Glosario

Costos fijos: Aquellos que se mantienen invariables, en el mismo nivel, independientemente del volumen producido o las ventas realizadas, dada una determinada escala de producción.

Costos variables: Aquellos que varían en función del volumen de ventas o de producción.

Tasa interna de retorno (TIR): Tasa implícita que iguala el valor de los flujos de entrada y salida de una inversión, a la fecha inicial de la misma; es decir que es la tasa que produce un valor actual neto (VAN) igual a cero.

Análisis de sensibilidad: Técnica que permite evaluar el impacto de las variaciones de los factores más importantes sobre los beneficios y, consecuentemente, sobre la tasa de retorno

Guía Plan de Negocios

Programa Proyecto Integrador

I. INFORMACION GENERAL

NOMBRE DEL PROYECTO Y/O IDEA DE NEGOCIO:	NOMBRES DE LOS PERTICIPANTES:
DIRECCION RESIDENCIA:	
TELEFONOS:	e – mail:

II. DEFINICION DEL PROYECTO: SECTOR - ACTIVIDAD

- a. Describa de la manera más clara cual es su idea de negocio:
- b. Marque con una X en que sector de la economía está ubicado:
- **PRIMARIO:** Agrícola, vegetal, animal, pesquero, recursos minerales ()
 - **SECUNDARIO:** Manufactura, alimentos, bebidas, tabaco, textil, cuero, madera y muebles, papel, imprenta. ()
 - **TERCIARIO:** Servicios, transporte, comercio, finanzas, ocio y turismo. ()

2. JUSTIFICACION DEL PLAN DEL PROYECTO (oportunidad)

Describa brevemente los siguientes puntos:

- a. Qué lo motiva a crear este proyecto o idea de negocio:
- b. Qué diferencia o valor agregado que tiene su idea de negocio con respecto a otros productos y/o servicios similares:

2.1 Iniciación del Proyecto

- a. Indique la fecha en que planea iniciar operaciones.

2.2 Historia profesional y laboral del equipo de trabajo

- a. Experiencia profesional y laboral de los integrantes, indique si es necesario que otras personas se requieren para elaborar su producto o servicio.
- b. Otra experiencia para destacar.

III. EL MERCADEO

3.1 Perfil de los clientes y su segmentación

- a. Quienes serán mis futuros clientes:

1. Niños entre ___ y años
2. Jóvenes entre ___ y años
3. Adultos entre ___ y años
4. Adultos mayores entre ___ y años
5. Sexo Masculino ___ Femenino ___
6. Estrato social 1__ 2__ 3__ 4__ 5__ 6__
7. Sector al que pertenece Industria __ Comercio __ Servicios __
8. Otros ___ Cuál? _____

b. Dónde están ubicados mis clientes (potencial de compra), según el punto anterior 3.1:

Ciudad _____ Comuna No. _____ Barrio _____

Número de habitantes del barrio _____

3.2 Investigación de mercado

- Fuentes de información: primaria y secundaria
- Objetivo del estudio
- Elaboración del instrumento de investigación
- Tabulación de la información
- Análisis de información
- Presentación de resultados
- Conclusiones

3.3 Tamaño del mercado

a. Número de clientes: ¿De qué tamaño es el nicho de mercado, al cual su empresa va a ingresar, unidades y/o pesos?.

Ejemplo: Las ventas mensuales promedio de las heladerías del Barrio El Limonar de la ciudad de Cali en el año 2006 fueron de \$ 8.5 millones.

3.4 Tendencia y potencial de crecimiento de su nicho de mercado y/o mercadeo objetivo

a. Cómo ha sido el comportamiento de su nicho de mercado en los últimos tres años?

AÑO 1	AÑO 2		AÑO 3	
UNIDADES (1)	UNIDADES (2)	% (2/1)	UNIDADES 3	% (3/2)

b. Elabore su Presupuesto de Ventas para el primer año

PRESUPUESTO ANUAL DE VENTAS

PRODUCTO	NUMERO DE UNIDADES MES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
TOTAL												

3.5 Identificación y análisis de la competencia

a. Califique las siguientes variables de la competencia directa con respecto a su negocio.

COMPETIDORES	Calidad de producto o servicio	Precio	Canal de distribución	Capacidad de producción
A				
B				
C				

Escala de calificación: Más (+), Menos (-), Igual (=)

Amplíe si considera necesario:

IV Plan de Mercadeo

4.1 Misión (Razón de ser de la empresa)

4.2 Visión (proyección de la empresa en los próximos 5, 8 o 10 años)

4.3 Objetivos

4.4 Análisis D. O. F. A.

Análisis interno

El análisis interno se debe realizar sobre los recursos disponibles con los que cuenta el negocio.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.

DEFINA LAS ESTRATEGIAS PARA CONTRARRESTAR SUS DEBILIDADES
1.
2.
3.
4.

Análisis externo

El análisis externo se debe realizar sobre el entorno empresarial, social y económico de la empresa.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

DEFINA LAS ESTRATEGIAS PARA CONTRARRESTAR LAS AMENAZAS
1.
2.
3.
4.
5.
6.

4.4. Plan de acción: Como va a vender su producto o servicio

Estrategias comerciales:

- **Producto:** Nombre, características, garantías, diseño, calidad, servicio post venta, imagen de marca, envase, etc.
- **Precios:** Qué precio, descuentos.
- **Distribución:** Cómo llega el producto hasta los clientes, directa o indirectamente a través de minoristas, mayoristas, etc.
- **Comunicación:** Cómo se va a dar a conocer, imagen, medios a utilizar.

V. Área Técnica/Operaciones

- a. Localización general y específica de la empresa.

- b. Estimación de requerimientos de espacio: área M2.
- c. Listado de los equipos requeridos y su valor en pesos (\$)
- d. Estimación mensual de la mano de obra en pesos (\$)
- e. Defina sus costos fijos y variables de producción.
- f. Defina el tipo de sociedad a constituir.
- g. Defina los aspectos legales y de regulación (registro mercantil, permisos, patentes, etc.)

VI. Área Financiera

- a. Presupuesto de ventas
- b. Costos fijos
- c. Costo variable y margen de contribución
- d. Flujo de caja proyectado
- e. Estado de resultados
- f. Balance general

VII. Evaluación Financiera

- a. Punto de equilibrio
- b. Período de recuperación de la inversión
- c. TIR
- d. VPN