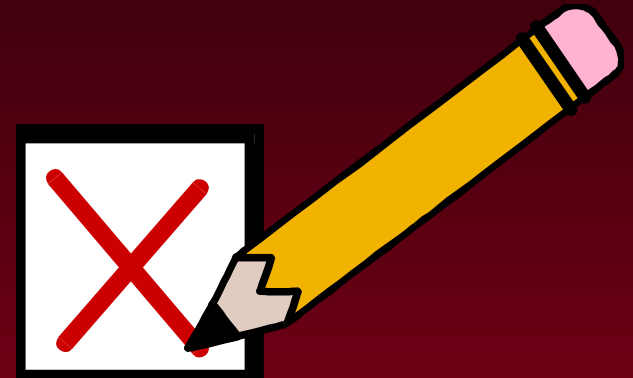


# Fundamentos del Plan de Negocio



Adaptación de Carlos F. Ostertag  
Proyecto Desarrollo Agro-empresarial Rural  
CIAT  
Mayo 2000

# Introducción

- **Toda empresa debe tener un plan para cada unidad de negocio.**
- **Sirve para empresas nuevas y ya existentes.**
- **El plan de negocio sirve como un marco o una guía que debe ser actualizado.**
- **Las entidades crediticias exigen un plan de negocio.**
- **Ayuda a identificar preguntas que el empresario debe saber cómo contestar.**

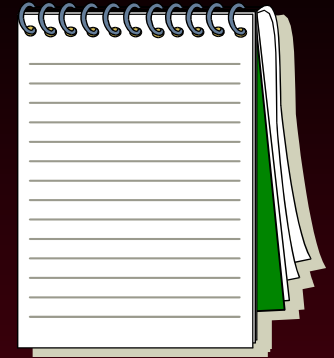


# ¿Por qué tener un plan de negocio? (T. L. Dixon - Technoserve Tanzania)



- **Demanda investigación y análisis para medir la oportunidad y los riesgos.**
- **Unifica al equipo en una dirección común.**
- **Identifica brechas en la estrategia; descartando algunos cursos de acción en favor de otros.**
- **Identifica los recursos requeridos para alcanzar la meta.**
- **Provee indicadores de desempeño a través del tiempo.**
- **Sirce como una herramienta de comunicación para atraer financiación y apoyo.**

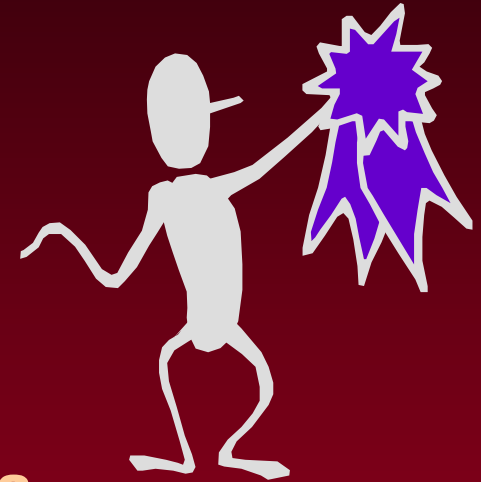
# Estructura General



- **Resumen ejecutivo**
- **Visión general de la empresa**
- **Plan de mercadeo**
- **Requerimientos de capital inicial**
- **Proyecciones financieras**
- **Anexos**

# Resumen Ejecutivo

- Es lo último que se escribe.
- Es el plan de negocio en miniatura.
- Debe ser claro, conciso e interesante para el lector.
- Incluye:
  - la idea de negocio
  - el mercado objetivo
  - canales de distribución
  - ventajas competitivas
  - tasa de crecimiento proyectada
  - requerimientos de inversión y fuentes de financiación
  - estimado de la tasa de rentabilidad
  - oportunidades y riesgos



# Visión General - 1

- **Estrategia del negocio**  
Enfoque general de la empresa para vender sus productos y servicios y recuento de su pasado, presente y futuro
- **Identificación de la oportunidad en el mercado**  
Breve descripción de la oportunidad de mercado en términos de necesidades del cliente
- **Objetivos del negocio**  
Cuál es el sueño? Porqué se desea fundar la empresa?
- **Forma legal de la organización**  
Unipersonal, sociedad, asociación, corporación, EAT, etc.



# Visión General - 2



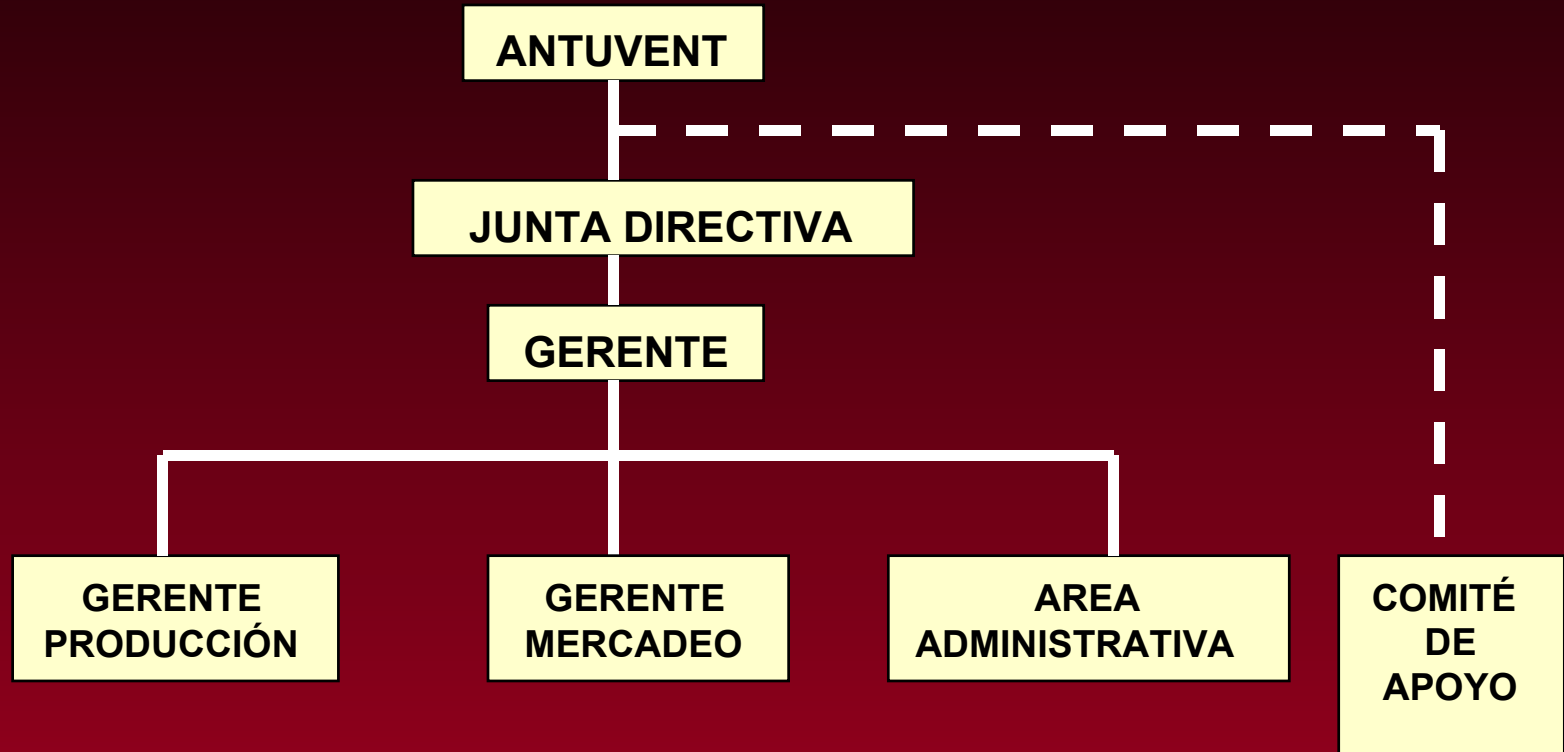
- **Equipo de gerencia y organigrama**
  - **Quiénes estarán a cargo del negocio, cuáles serán los procesos estratégicos y sus funciones en la operación, y por qué están en capacidad de contribuir al éxito.**
  - **Organigrama con descripción de cargos y salarios.**
  - **Equipo gerencial.**
  - **Junta Directiva/Grupo consultivo.**
  - **Perfiles cortos de principales actores.**

# Organigrama





# Organigrama



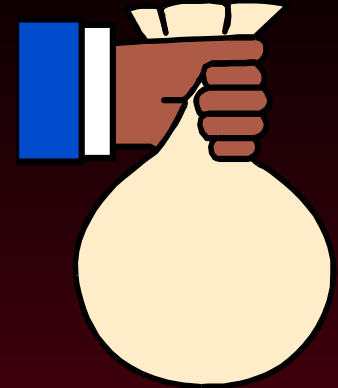
- \* El Comité de Apoyo acompaña al de mercadeo al momento de hacer las ventas y se rota en cada salida.

# Visión General - 3



- **Descripción de los mercados y localización del negocio**
  - **Este es el 'abrebocas' del Plan de Mercadeo.**
  - **Descripción de la oportunidad de mercado y los bienes y servicios que se ofrecerán.**
  - **Los tipos de clientes que se atraerán.**
  - **El área de cobertura.**
  - **La cantidad de sedes operativas.**
  - **¿Involucra una franquicia o derechos exclusivos a una marca?**
  - **Ventajas competitivas anticipadas.**

# Visión General - 4



- **Financiamiento del negocio**
  - **Debe informar sobre el monto de capital requerido para iniciar el negocio o el proyecto y cómo será financiado.**
  - **Resume los estados financieros para el primer año de operaciones:**
    - **Balance, Pérdidas y Ganancias y Flujo de Caja.**

# Visión General - 5

- **Cronograma de ejecución**
  - **Para empresas nuevas o proyectos.**
  - **Hay que anticipar problemas y detalles.**
  - **Ley de Murphy: “Si algo puede fallar, fallará.”**
    - **definir capacidad y localización.**
    - **definir ubicación del mercado.**
    - **adquirir maquinaria.**
    - **identificar proveedores.**
    - **contratar personal.**
    - **diseñar publicidad.**
    - **definir fecha de apertura.**

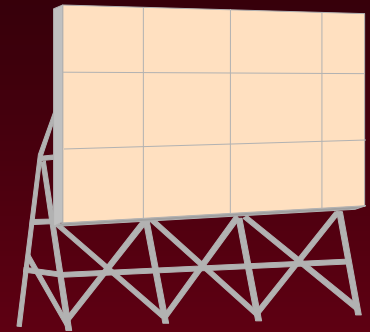


# Cronograma

Actividad	Semana					Responsable
	1	2	3	4	5	

# Plan de Mercadeo

- Explica cómo la empresa va a crear y mantener sus clientes y obtener una rentabilidad.
- Describe su industria, su mercado, su competencia, sus clientes prospectivos, y su mezcla de mercadeo.
- La mezcla de mercadeo son las cuatro P's (Producto, Precio, Plaza o Distribución y Promoción).
- La empresa debe ofrecer productos nuevos o mejores que los de la competencia.
- Presentación sobre Plan de Mercadeo.



# Requerimiento inicial de capital - 1

- La insuficiencia de capital es la segunda causa de fracaso empresarial
- Generalmente se subestima la cantidad de efectivo que se necesita
- Se requieren fondos para que la empresa sobreviva los primeros meses
- ¿Comprar nuevo o usado, a crédito o de contado? o ¿alquilarlo mejor?
- Hay tres tipos de capital:
  - capital de trabajo
  - capital para crecimiento
  - capital permanente



# Requerimiento inicial de capital - 2

- **Calcular ventas del primer año en base a:**
  - **experiencia o conocimiento**
  - **investigación de mercados, informantes claves**
  - **como % de ventas globales de la industria o categoría, o sea calcular la participación de mercado**
- **¿Los clientes son de la competencia o son nuevos clientes?**
- **Utilizar formato para “Cálculo de Requerimiento de Capital”**

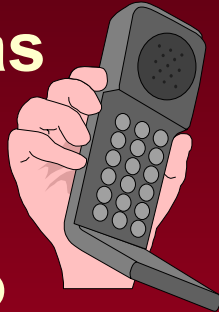




# Requerimiento inicial de capital - 3

## Costos que se repiten

- salarios/jornales
- alquiler
- servicios públicos
- comunicaciones
- publicidad
- materias primas
- suministros
- impuestos
- mantenimiento
- intereses
- asesorías
- otros



## Gastos que no se repiten

- obra civil
- equipos e instalación
- muebles
- herramientas
- inventario inicial (productos/materias primas)
- licencias y permisos
- asesorías
- gastos inauguración
- cuentas por cobrar
- efectivo
- otros



# Requerimiento inicial de capital - 4

Formato para Cálculo de Requerimientos de Capital

Rubros de gastos que se repiten por mes	Gasto mensual por rubro	Efectivo requerido (igual a Gasto mensual x 3)
Lista de rubros		
Rubros de gastos que no se repiten		+
Lista de rubros		
	=	Capital requerido para iniciar el negocio

# Proyecciones financieras - 1

- **Determinar si se tiene suficiente capital.**  
**Si no:**
  - **Buscar fondos (conseguir socios, solicitar préstamos u ofrecer acciones)**
  - **Reducir dimensión de empresa**
  - **Esperar a conseguir más fondos**
  - **Parar el proyecto de inversión**
- **Luego se calculan las utilidades del primer año. Las utilidades:**
  - **Generan la rentabilidad**
  - **Financian la expansión**
  - **Permiten el pago de interés y capital de préstamos**



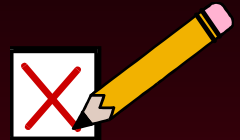
# Proyecciones financieras - 2



- **Análisis Costo -Volumen-Utilidad**
  - Ya se tienen las ventas anuales
  - Se calculan los costos variables o directos
  - Se estiman los costos fijos o indirectos (administración más ventas más depreciación)
  - Se suman los gastos de inversión

<b>Ventas</b>	<b>1000</b>	<b>100%</b>
<b>Menos: Costos variables</b>	<b>600</b>	<b>60%</b>
<b>Margen bruto</b>	<b>400</b>	<b>40%</b>
<b>Menos: Costos Fijos</b>	<b>500</b>	<b>50%</b>
<b>Utilidad o (Pérdida)</b>	<b>(100)</b>	<b>(10%)</b>

# Proyecciones financieras - 3

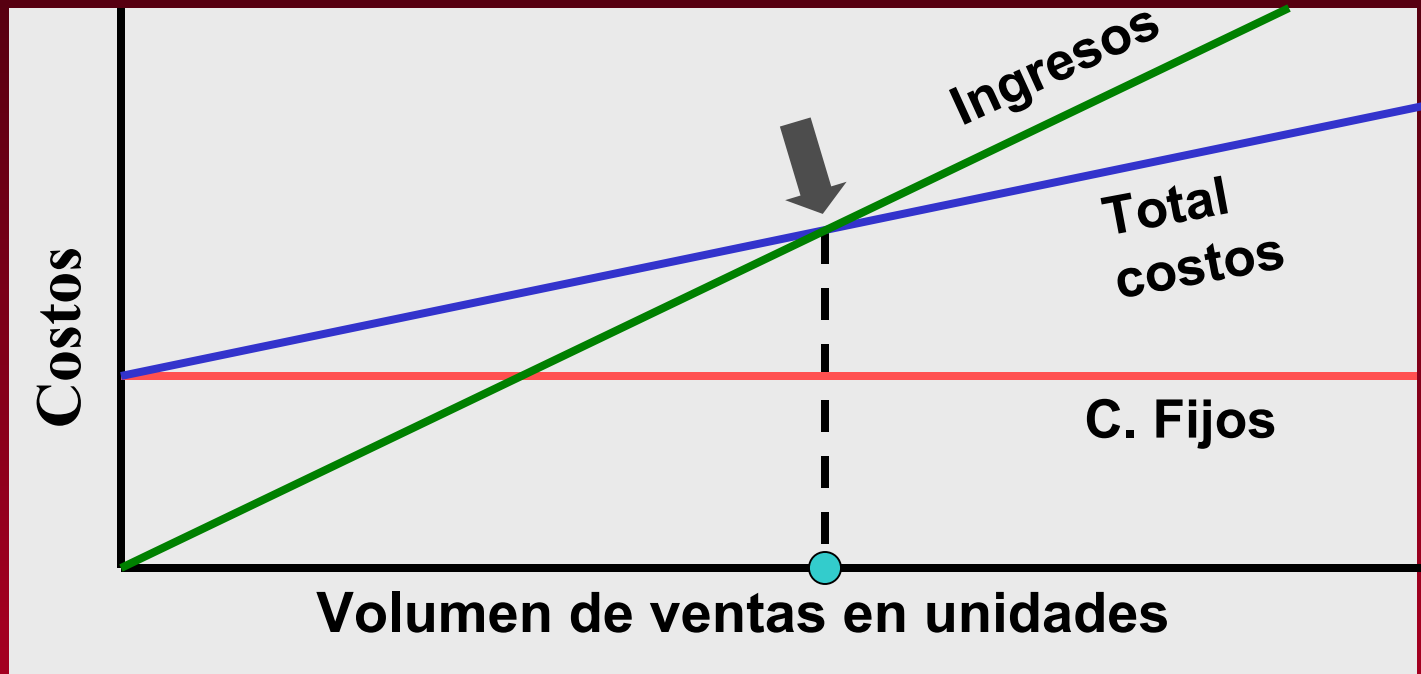


- **Análisis de punto de equilibrio**
  - **El volumen de ventas requerido para que los ingresos totales sean iguales a los costos totales.**
  - **Puede ser expresado en unidades (costos fijos/margen bruto por unidad).**
  - **También en pesos (costos fijos/margen bruto como porcentaje).**
  - **Usos del análisis:**
    - **calcular nivel de ventas que generen una utilidad meta**
    - **efecto del precio en la utilidad**
    - **efecto de los costos fijos en la utilidad**

# Análisis de Punto de Equilibrio

El volumen de ventas en el cual los ingresos son iguales a los costos totales (costos variables más costos fijos).

$$\text{Volumen de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio unidad} - \text{C. variable unidad}}$$



# Punto de Equilibrio - Ejemplo

## Torta de vainilla

### Información base

Costos Fijos = \$350.000/mes

Precio de venta neto por unidad = \$8.000

Costos variables por unidad = \$3.800

$$\text{Volumen de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio} - \text{Costos variables}}$$

$$\text{Volúmen de equilibrio} = \frac{350.000}{8.000 - 3.800}$$

$$\text{Volúmen de equilibrio} = 83 \text{ tortas}$$

# Punto de Equilibrio - Ejemplo

## Torta de vainilla

### Información base

Costos Fijos = \$350.000/mes

Precio de venta neto por unidad = \$8.000

Costos variables por unidad = \$3.800

$$\text{Ventas de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{\% \text{ Margen Bruto}}$$

$$\text{Ventas de equilibrio} = \frac{350.000}{(8.000 - 3.800) / 8.000}$$

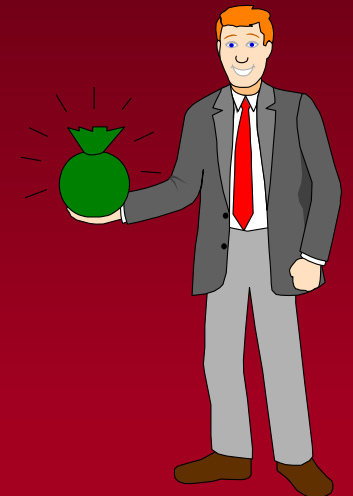
$$\text{Ventas de equilibrio} = \$ 666.667$$



# Proyecciones financieras - 4

- **El Flujo de Efectivo**

- **El negocio puede ser rentable pero estar ilíquido**
- **El flujo de efectivo sirve para identificar cuándo los egresos superan a los ingresos**
- **Se hace una lista de ingresos y egresos por mes**
- **Así, el empresario podrá prepararse con anticipación (crédito)**
- **Estrategias para acelerar los ingresos**
- **Estrategias para frenar los egresos**

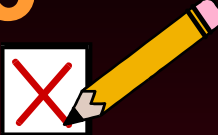


# Proyecciones Financieras - 5



- **Estados Financieros Pro Forma**
  - **Balance Inicial**
    - Muestra la cantidad de activos, pasivos y capital en una fecha dada.
    - Indica lo que el negocio posee, lo que debe y su capital.
    - **Activo = pasivo más Capital.**
  - **Proyección de Estado de Pérdidas y Ganancias para Año 1**
  - **Proyección de Balance Final Año 1**
  - **Proyección de Estado Financieros para años 2 y 3**

# Proyecciones Financieras - 6



## Estado de Pérdidas y Ganancias

- Ingresos menos gastos
- Resume los resultados de las operaciones de la empresa durante un período

Ventas

Menos costos variables

Margen Bruto

Menos gastos

Total gastos

Utilidad neta de operaciones

Menos interés

Utilidad neta antes de impuestos

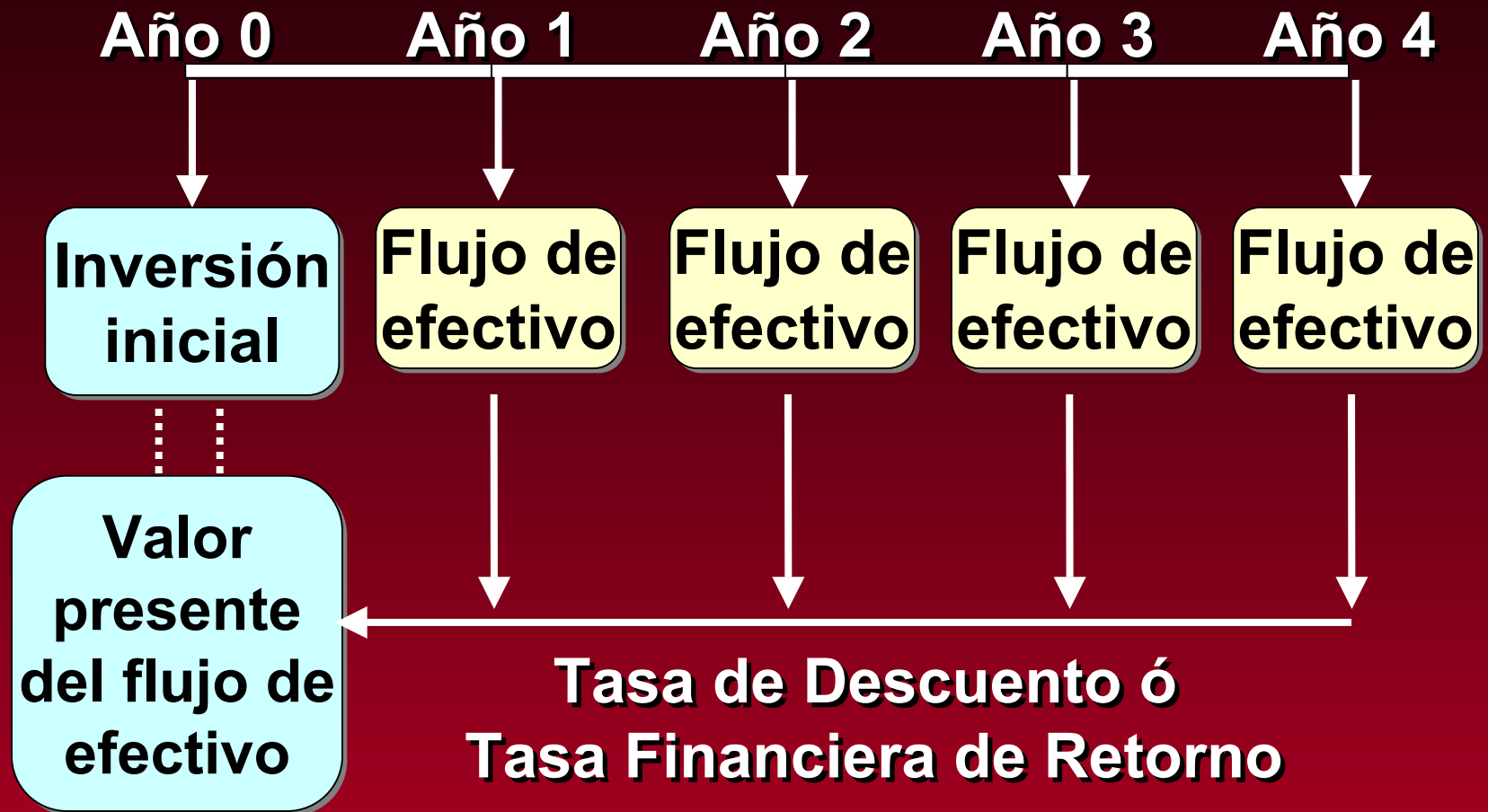
Impuestos

Utilidad neta luego de impuestos

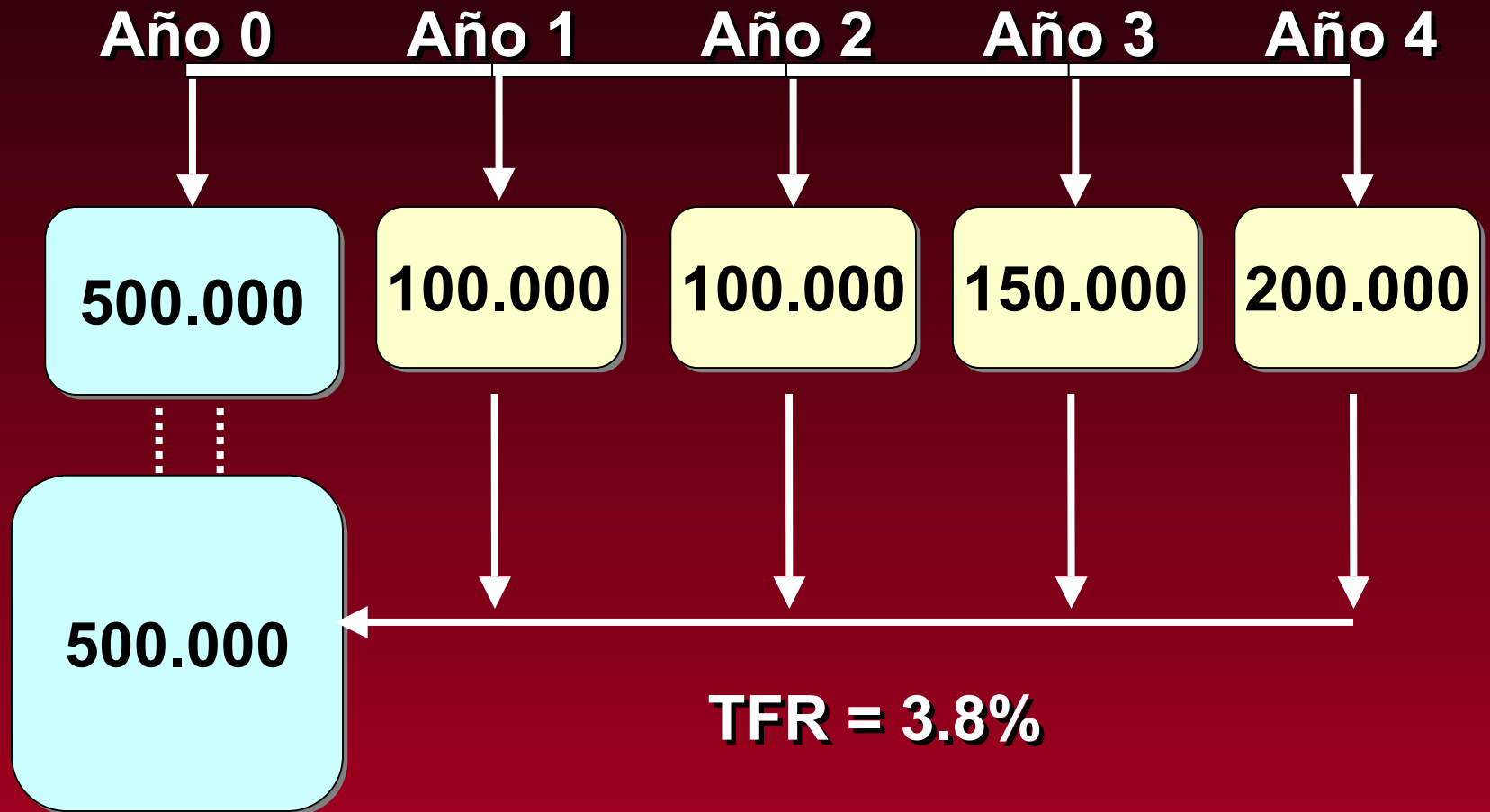
# Calculando la TIR

- algunos flujos anuales de efectivo pueden ser negativos.
- el valor del dinero rebaja a través del tiempo.
- para comparar la suma de los flujos anuales de efectivo con la inversión inicial, debemos descontarlos hacia el Año 0.
- porque no podemos comparar manzanas con naranjas.
- la TIR es como una tasa de interés que recibimos de una inversión dada.

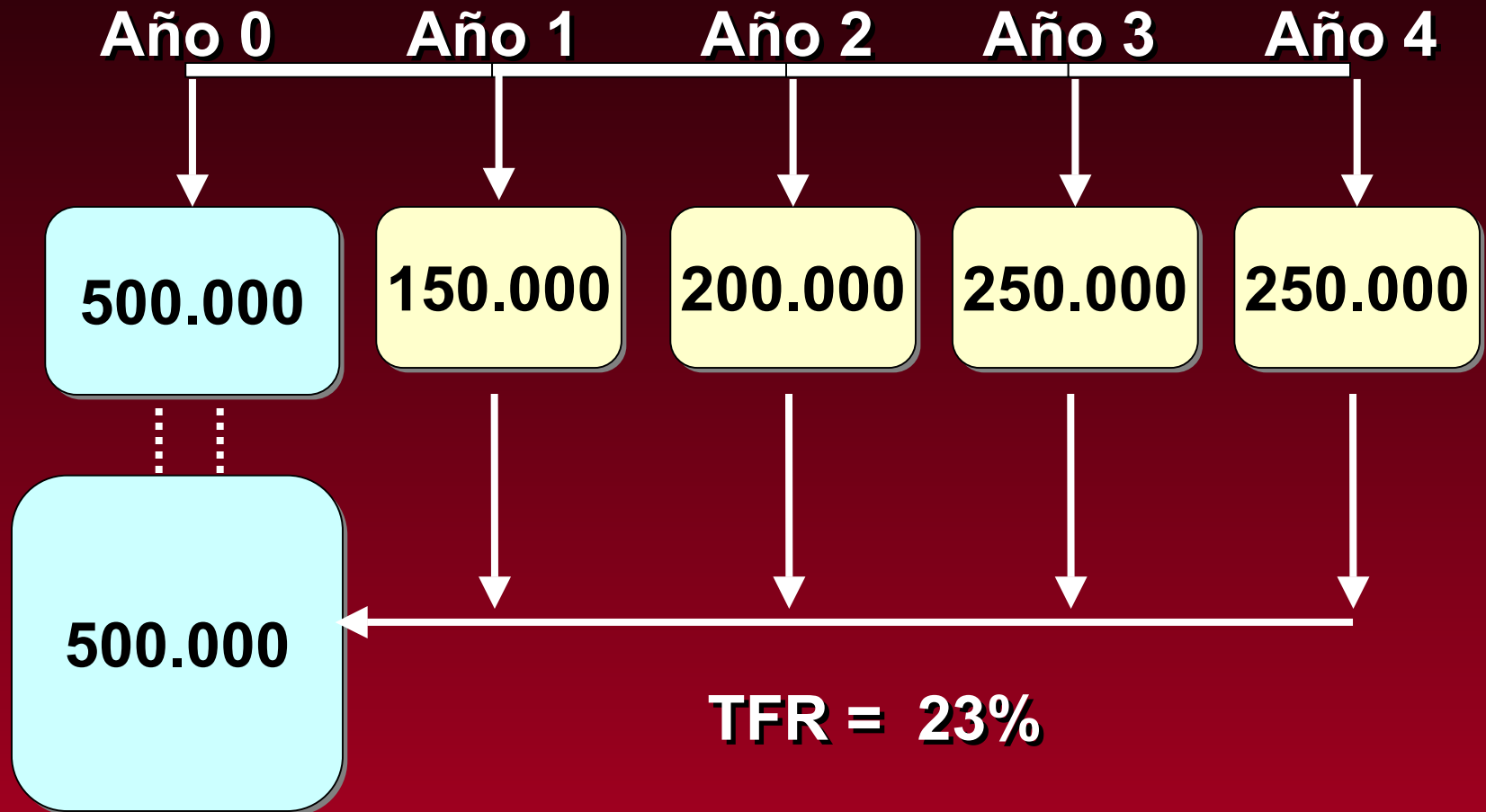
# Interpretación gráfica de la Tasa Financiera de Retorno (TFR)



# Ejemplo del cálculo de la TIR - 1



# Ejemplo del cálculo de la TIR - 2



# ¿Qué es el Valor Presente Neto (VPN)?

- El VPN es el valor en el Año 0 de una serie de flujos anuales de efectivo, generados por un negocio, si se descuenta usando una tasa de interés equivalente al costo de oportunidad del capital.
- El costo de oportunidad del capital es la tasa de interés promedio que se puede obtener de los ahorros.
- Por ejemplo, el interés promedio pagado por instituciones financieras como bancos.
- El VPN debe ser mayor a 0, más un factor de riesgo.



# Interpretación gráfica del VPN



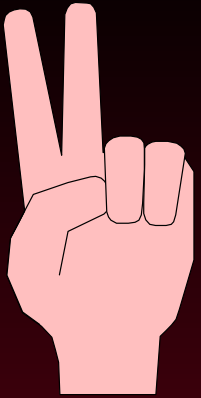
# Ejemplo de cálculo del VPN - 1



# Ejemplo de cálculo del VPN - 2



# Lo que un Inversionista Busca en un Plan de Negocios (T.L. Dixon Technoserve Tanzania)



- **Calidad de la gerencia: desempeño anterior, habilidad de trabajar en conjunto**
- **Concepto de negocio convincente, producto innovador**
- **Medida del valor del producto para el cliente**
- **Estrategia lógica para ganar clientes**
- **Evaluación de la competencia; revisión realista de los riesgos y oportunidades**
- **Tamaño del negocio potencial**
- **Potencial para proteger la ventaja competitiva**

# Bibliografía

- **Bygrave WD. (Editor). 1997. The Portable MBA in Entrepreneurship**
- **Dixon TL. 2001. The Business Plan. Presentation. Techoserve Tanzania**
- **Harper SC. 1991. Starting Your Own Business**
- **Jiménez JE, Lozano M; Varela R. 1995. Crear Empresas: Misión de Todos**
- **Kotler, P. y G. Armstrong. 1996. Mercadotecnia. Prentice-Hall. EUA. 900p.**
- **Pinson L; Jinnett J. 1996. Anatomy of a Business Plan**