

Plan de Negocios
Manual Básico
Para Microempresarios Rurales

BIBLIOGRAFIA

Henry Ássael: “Comportamiento del consumidor”, 6º edición, Thomson Editores, México. 1999.

William J. Stanton; Michael J. Etzel; Bruce J. Walter: “Fundamentos de Marketing”, 10º Edición, Editora McGrawHill. México 1997.

Lucio Sade / Promer: “Manual de Gestión Microempresarial”, Tegucigalpa, Honduras 2001

Lucio Sade / Promer: “Manual de Técnicas Modernas de Comercialización”, Tegucigalpa, Honduras. 2002

PRESENTACIÓN

El Programa de Apoyo a la Microempresa Rural de América Latina y el Caribe PROMER (FIDA) continúa trabajando para el fortalecimiento de la microempresa rural y el mejoramiento de sus posibilidades para el acceso a nuevos mercados. El presente documento llamado Planes de Negocios: Manual Básico para Microempresarios Rurales, pretende avanzar en esta materia, para ello, presenta sistemáticamente los pasos requeridos en la formulación de un Plan de Negocios por parte de pequeños productores y microempresarios rurales.

Esperamos sinceramente que este manual signifique un aporte para todos aquellos que están al frente de pequeñas unidades de negocios rurales y se encuentran enfrentados al desafío de alcanzar mayores niveles de desarrollo empresarial y de acceso a nuevos mercados.

PROMER agradece al autor su contribución a la generación de métodos y buenas prácticas empresariales para que las empresas rurales continúen elevando sus niveles de competitividad, logrando avances en la consolidación de sus negocios rurales.

Equipo PROMER

En cualquier opción que escoja, es importante que:

- Sea realista en la valoración de riesgos.
- No ser selectivo (a) ni sobrepesimista acerca de las dificultades.
- Claro (a) acerca de cómo pretende minimizar los riesgos.
- Cuidadoso(a) de potenciales objeciones a su propuesta.

4.10 Resumen

La preparación de un resumen conciso es el último paso al escribir un Plan de Negocios. Sin embargo, el plan debe comenzar con el resumen. Trate de hacerlo en un sola página.

Empiece con una oración declaratoria de su idea de negocios. Una oración que sea muy clara y llamativa para que el lector pueda inmediatamente visualizar su negocio. Después, usted puede pasar a describir:

- El mercado que busca penetrar;
- Los beneficios específicos ofrecidos por su producto o servicio;
- Las características peculiares y factores que incrementan las oportunidades de éxito;

Apuntes

INDICE

	Propósitos de este Manual	9
1.	Introducción	10
2.	¿Qué es un Plan de Negocios?	13
3.	¿Por qué escribir un Plan de Negocios?	15
4.	¿Cómo escribir un Plan de Negocios?	16
4.1	Descripción de la Idea de Negocios	16
4.2	Evaluación de los Mercados y Competidores	17
4.2.1	Situación del Mercado	17
4.2.2.	Situación del Producto	18
4.2.3.	Situación de la Competencia	18
4.2.4.	Sistemas de Distribución	19
4.2.5.	Ambiente de Negocios	20
4.3	Análisis FODA	20
4.3.1.	Análisis Externo	21
4.3.2.	Análisis Interno	23
4.3.3.	Combinación de los Resultados	25
4.4	Definición de Objetivos	26
4.5	Comercialización	27
4.5.1.	Producto	30
4.5.2.	Plaza	31
4.5.3.	Precio	32
4.5.4.	Promoción	35
4.5.5	Post venta	36
4.6.	Producción	36
4.7	Gestión	37
4.7.1.	Estructura legal	38
4.7.2.	Organización y Control	39
4.8	Finanzas	39
4.8.1.	Flujo de Caja Proyectado	40
4.8.2.	Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado	42
4.8.3.	Balance General Proyectado	44
4.9	Análisis de Riesgo	45
4.10	Resumen	46
5.	Evaluación del Plan	47

La maquinaria y equipo que va a adquirir para su negocio, van a desgastarse lentamente y su valor también va a bajar. Esta reducción de su valor es llamada Depreciación. Por consiguiente, debe incluirse en los costos fijos el valor que usted cree que bajará la maquinaria y el equipo durante el período de planificación. Un ejemplo: el valor de una maquinaria que compra hoy es de USD 5000 y usted estima que se va a deteriorar después de cinco años de uso diario. La reducción anual del valor es entonces $5000/5 = 1000$ (=20% de depreciación anual). Puede decirse también, que el uso de la maquinaria le cuesta USD 1000 anualmente.

4.8.3. Balance General Proyectado

Es "una foto instantánea" del negocio, mostrando las fuentes y usos del dinero al momento de tomar la fotografía. El balance general indica de dónde viene el dinero en su negocio (pasivo) y cómo está siendo usado (activo).

Este balance le ayudará a visualizar la necesidad de capital externo para manejar su negocio. A continuación, se presenta un modelo de un balance general simple, para describir la situación financiera esperada para su negocio, al final del período de planificación.

Apuntes

Apuntes

Propósitos de este Manual

La elaboración de un Manual sobre Planes de Negocios tiene como primer objetivo servir de guía práctica, tanto para el ejecutivo como para el micro-productor o micro-productora, sin dejar fuera a los técnicos latinoamericanos, para mejorar los resultados empresariales y expandir la visión emprendedora.

El segundo objetivo es brindar una guía al planificador, de forma creativa, que le permita conducir un proceso de gerencia eficaz. Es también una herramienta estratégica para el logro de la competitividad.

El enfoque metodológico de este Manual ha sido aceptado en diferentes países, como un proceso organizado y sistemático, para preparar un Plan de Negocios, a fin de que las empresas puedan competir con mejores posibilidades de lograr resultados.

Por consiguiente, el interés de PROMER-FIDA es dotar a los microempresarios, de una orientación sobre cómo preparar un Plan de Negocios, para fortalecer su visión empresarial y espíritu emprendedor.

4.8.2. Estado de Pérdidas y Ganancias Projectado

Es una proyección del total de las ventas, costos y ganancias para un período determinado. Es normalmente usado para describir los ingresos esperados versus los gastos esperados.

Un estado de pérdidas y ganancias proyectado (comúnmente llamado declaración de ingresos) muestra cuánto dinero espera ganar el negocio durante un período de tiempo. La cifra de ganancia neta le interesa tanto a los propietarios como a los acreedores, puesto que cualquier cantidad residual es normalmente distribuida, parcialmente como dividendo para el/los propietarios y para el pago de la deuda.

Normalmente el estado de pérdidas y ganancias se realiza mirando hacia atrás; es decir, se realiza anualmente y se comparan los ingresos actuales de su negocio versus los gastos durante el año anterior.

He aquí un formato para un estado de pérdidas y ganancias proyectado.

Apuntes

Apuntes

Debemos hoy conocer profundamente y de forma participativa, nuestras fortalezas y debilidades, y tratar de identificar cuáles son las oportunidades y amenazas que enfrentamos.

Las pequeñas empresas pueden insertarse en grandes negocios y comprender las tendencias de empoderamiento social, lo cual nos plantea nuevas oportunidades para lo que producimos, a fin de satisfacer nuevos gustos, mercados y segmentaciones sociales.

Sin embargo, el mayor peligro es la miopía de la mercadotecnia, la carencia de conocimientos técnicos y conceptuales y la ausencia casi completa de planificación estratégica orientada al consumidor y a descubrir los nuevos mercados y oportunidades.

En otras palabras, es el peligro para aquéllos que intentan sobrevivir, de forma rígida, sin adaptarse y sin proactividad.

Un ejemplo claro, son los empresarios medianos y de pequeñas empresas. Ellos tienden a no planificar, o a planificar sin el conocimiento del entorno. Carecen de análisis prospectivo y de metodologías participativas y sinérgicas.

El Plan de Negocios debe incluir tres proyecciones (o pro- forma): proyección de flujo de caja, estado de pérdidas y ganancias y balance general.

Cabe advertir que al preparar las proyecciones, existen condiciones financieras que no pueden ser predeterminadas con exactitud. Trate de ser lo más realista posible con las predicciones de las ventas y el tiempo necesario para el logro de los objetivos. Los problemas más comunes con los Planes de Negocios son el “sobre optimismo” y el cálculo irrealista del tiempo que tomará el logro de las metas.

4.8.1. Flujo de Caja Proyectado

Es una estimación de las cantidades de dinero circulando hacia y desde su negocio, en un período de tiempo determinado. Se muestra cómo y cuándo le entrará dinero a su negocio, durante los meses siguientes. También, le dará información de cuánto dinero tendrá en su caja.

Esto le ayudará a calcular cuánto dinero tendrá que emplear antes de que comience realmente a tener ganancias en su negocio y cuándo va a ser recuperado dicho dinero. Al hacer una proyección del flujo de caja, usted evita una quiebra repentina, debido a la subestimación del tiempo que tomará obtener los pagos de sus compradores.

Apuntes

Apuntes

2. ¿Qué es un Plan de Negocios?

Un Plan de Negocios es un documento de planificación estratégica orientado a los negocios. Debe ser escrito y contener, de forma amplia y detallada, la visión y misión de lo que un empresario quiere realizar. El Plan de Negocios cuenta con estrategias que sirven como herramientas internas para la empresa, así como para su uso externo. O sea, tiene una función interna y una función externa.

Función Interna

- Al escribir un Plan de Negocios, usted someterá a prueba su idea de negocios. Usted puede analizar un grupo de ideas de negocios y reflexionar sobre cómo las pondría en práctica. Más tarde, cuando pueda ser evaluada la factibilidad de esas ideas y cuando tenga la información necesaria disponible, entonces el Plan de Negocios puede ser usado para obtener financiamiento.
- El Plan de Negocios puede servir como una herramienta de planificación para describir sus operaciones de negocios. Este responderá a las siguientes preguntas: ¿Dónde estamos ahora? ¿Hacia dónde vamos? ¿Cómo lo alcanzaremos?
- El Plan de Negocios es un mapa con señales y puntos importantes, con los cuales se puede monitorear y evaluar el progreso.

4.7.1. Estructura legal

En esta sección, debe explicar la estructura organizativa de su empresa. La selección de la estructura depende de las necesidades de su empresa, sus recursos y el tamaño de la inversión requerida. Entre las PYMES, las formas más comunes de estructura organizativa son:

1) **Sociedad:** dos o más personas son propietarias. La responsabilidad de las deudas de la empresa puede ser compartida entre los socios.

2) **Cooperativa:** formada por un grupo de micro empresarios independientes que tienen una organización para producir y/o comercializar de manera conjunta. Esta forma es común a nivel de la agroindustria.

3) **Propietario/a individual:** una sola persona es la propietaria. El/ella es responsable por todas las actividades de la empresa.

La propiedad individual es recomendable si usted tiene suficientes recursos y la experiencia técnica necesaria para administrar la empresa por su cuenta.

Si la empresa va a contar con más de un propietario, explique cómo serán definidas las responsabilidades.

Apuntes

Apuntes

3. ¿Por qué escribir un Plan de Negocios?

Solamente cerca del 1% de todas las ideas de negocios son exitosas. El proceso de escribir un Plan de Negocios puede ser muy útil para ayudar a detectar si su idea está dentro de ese 1%. Le servirá a usted como una guía para sus operaciones de negocios.

Su desafío es convertir su idea de negocios en una realidad. Sin embargo, después de plantearse la visión de su empresa, usted deberá necesariamente planificar. Muchos empresarios mantienen sus conceptos de negocios completamente en la mente. En esos casos, la información no es necesariamente compartida con las personas claves de la empresa. Cuando existe un plan en forma escrita, es más fácil discutirlo y compartirlo con las personas claves de su negocio. Al poner por escrito los planes e ideas, usted se los clarifica a ellas y, al mismo tiempo, usted está obligado a meditar y planificar apropiadamente lo que intenta hacer.

En resumen, el Plan de Negocios le ayudará a:

- Enfocar el futuro
- Ampliar su visión
- Analizar su mercado potencial, su competencia y sus objetivos
- Obtener financiamiento externo o crédito de proveedores.

4.5.5. Post Venta

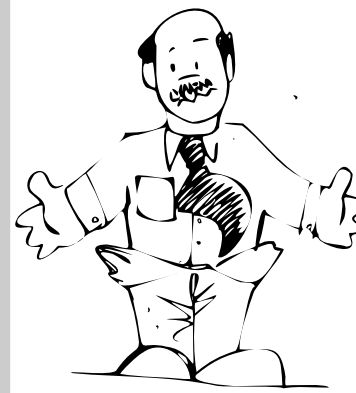
Son las actividades que se realizan posterior a la venta y cuyo objetivo inmediato es asegurarse la completa satisfacción del comprador y una posible recompra. Implica dar seguimiento a los compradores, conocer sus hábitos, gustos, etc., ya que puede resultar en nuevos lucrativos negocios.

4.6 Producción

Hay que evitar una descripción excesivamente detallada y técnica de los procesos involucrados en la elaboración de su producto. Trate de hacerla simple. Concéntrese en aspectos claves como:

- ¿Cómo va a elaborar su producto y cómo opera el proceso de producción?
- La relación entre la fabricación interna y el uso de contratistas externos;
- ¿Qué materiales y/o equipos necesitará y cuál será el costo?
- ¿Dónde obtendrá lo anterior?
- Costos de fabricación estimados. Es esencial que usted comprenda muy bien cuáles son y cómo serán controlados o reducidos;
- ¿Dónde va a ubicar su negocio y por qué?
- Requerimiento en términos de local: uso, tamaño, costo y potencial para la expansión;
- Calidad: ¿cómo será monitoreado?

Apuntes



Apuntes

4.2 Evaluación de los Mercados y Competidores

Muchos empresarios con brillantes ideas de negocios fracasan porque no analizan suficientemente la demanda de mercado. Iniciar un negocio sin un previo análisis, es un esfuerzo fallido. Por consiguiente, su segundo paso será evaluar el mercado para su producto. Para ello, usted necesitará hacer algunas preguntas, comenzando con un amplio contexto (el macro ambiente), y después examinará aspectos más específicos del mercado (micro ambiente).

Las siguientes cinco secciones describen los tipos de información que usted necesitará revisar, para evaluar el mercado para su idea de negocio.

4.2.1. Situación del Mercado

Primero, analice la necesidad que usted espera satisfacer. Después, haga una descripción general de la cobertura del mercado:

- Tamaño estimado del mercado, tasa de crecimiento
- Extensión geográfica y segmentos
- Clientes: necesidades, percepciones, comportamiento de compra

Opciones básicas para fijación de precios:

El precio que se va a cobrar oscilará entre aquél que es muy bajo para producir una ganancia y aquél que es muy alto para generar una demanda. Los costos de producción establecen la base para el precio. Otra opción son las percepciones del cliente sobre el valor del producto, que establecen el techo.

Es importante considerar los precios de los competidores y otros factores externos e internos para encontrar el mejor precio entre estos dos extremos.

Las principales orientaciones para la fijación de precios son:

a) Precio basado en el costo:

- Costo del producto + “xx” (margen de ganancia deseado).
- Análisis del punto crítico (es el volumen de ventas donde los costos fijos y variables quedan cubiertos).
- Ganancia Meta (utilizando el punto crítico, se establecen objetivos para la ganancia meta).

b) Precio basado en el comprador:

- El precio estará basado en el valor percibido del producto, no en los costos del vendedor.

c) Precio basado en el mercado:

- El precio estará basado principalmente en el precio de los competidores (precio de tasa corriente)

Apuntes

Apuntes

- Estrategias de Mercado: ¿En base a qué compiten mis rivales: precio, ventas, volumen, reputación, diseño de producto, calidad, confiabilidad, servicio?
- Otras características: ¿Cómo ven mis potenciales clientes a la competencia?
- ¿Qué problemas encara un nuevo competidor y cómo reaccionará la competencia a mi entrada al mercado? ¿Trabajarán contra mí y si es así cómo? ¿Seguirán otros mi iniciativa?

El análisis de la competencia puede generar una gran cantidad de información de mucha utilidad. Su plan debe ser resumirla y demostrar que usted tiene una clara comprensión de cómo trabaja el mercado.

4.2.4. Sistemas de Distribución

- Explique dónde están siendo vendidos los productos usualmente y cómo son llevados allí. ¿Están sus competidores vendiéndolos directamente a los usuarios finales o son entregados por intermediarios? En este último caso, ¿cuáles son los márgenes de ganancia promedio de los intermediarios?

4.5.3. Precio

Frecuentemente, la fijación de precios y la competencia de precios son los aspectos más difíciles de establecer por parte de los empresarios. Los errores más comunes por ejemplo son: la fijación de precios muy orientada al costo; precios que no son revisados con la suficiente frecuencia para reflejar las variaciones del mercado; fijación de precios que no toma en cuenta el resto del marketing mix, y precios no suficientemente diferenciados para los distintos productos y segmentos. El precio debe ser lo suficientemente alto para cubrir los costos y obtener una ganancia razonable. También, debe ser compatible con la definición del valor que el cliente da al producto o servicio.

Es importante responder a las siguientes preguntas:

- ¿ Qué precios debo cobrar ?
- ¿ Qué cantidades está planeando vender ?
- ¿ Cuáles serán los costos?

La decisión sobre el precio está afectada por una serie de factores internos y externos:

Factores Internos

- Objetivos de comercialización
- Estrategia de comercialización
- Costos

Apuntes

Apuntes

La información generada por el análisis FODA será utilizada para establecer los objetivos y definir las estrategias, que son los siguientes pasos en el desarrollo del Plan de Negocios.

Bajo este análisis, es importante identificar los factores específicos que afectan la implementación del Plan de Negocios, tanto internos como externos:

- Factores externos: la compañía tiene poca posibilidad para influir en los factores externos; más bien, tiene que encontrar la forma de vivir con ellos (por ejemplo: la inflación o el fenómeno El Niño).
- Factores Internos: la empresa puede cambiar o influir en los factores internos (ejemplo: organización, producción, etc).

4.3.1. Análisis Externo

Existen varios factores que rodean el ambiente de una empresa y que afectan la operación de la misma. Algunos de estos factores tienen un impacto positivo, mientras que otros pueden afectarla negativamente. Aún más, el mismo factor puede influir de manera positiva en una empresa y negativamente en otra, dependiendo de la misión y objetivos de la empresa.

4.5.1. Producto

En esta sección, deberá concentrarse en los aspectos relativos al mercadeo del producto: características, diseño y calidad. La decisión acerca de estos tres aspectos afectará grandemente la respuesta de los clientes hacia su producto.

Características del Producto:

- Diferenciar el producto. Ejemplo: un modelo de corte bajo.
- Características “extras” que le dan mayor valor agregado.

Diseño del Producto:

- Estilo. Ejemplo: relojes Swatch, carros Porche, rasuradora Philips.

Calidad del producto:

- Durabilidad, confiabilidad, facilidad de operación y reparación. Usted debe esforzarse por una consistencia de alta calidad.



Apuntes

Apuntes

Ejemplos de amenazas:

- Recesión económica
- Conflictos políticos
- Inflación acelerada
- Competencia en crecimiento
- Productos competitivos
- Disminución del poder adquisitivo

Usted debe enfocarse en aquellos factores que tienen mayor probabilidad de ocurrir y que tienen un efecto más fuerte en las operaciones de su empresa.

4.3.2. Análisis Interno

Cada compañía tiene una combinación de recursos internos, única y particular, dependiendo de su personal, situación financiera, tecnología, etc. Estos factores establecen los límites de la capacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos. En el proceso de planificación, es importante tomar en consideración estos factores internos.

Fortalezas =

Son los factores internos positivos que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.

Debilidades =

Son los factores internos negativos que dificultan o imposibilitan el logro de los objetivos.



Estrategia del Mercado Meta

La definición del mercado meta responde a la pregunta: ¿Quiénes serán sus clientes? Usted no puede satisfacer a todos los clientes de un mercado dado – al menos no a todos los clientes de la misma manera. Los compradores de los productos pueden diferir en sus gustos, recursos, ubicación, actitud de compra y prácticas de compra. Cualquiera de estas variables puede ser usada para segmentar un mercado.

Las principales variables para la segmentación del mercado son:

- Geográficas (región, tamaño del país, tamaño de la ciudad, etc.)
- Demográficas (edad, sexo, tamaño de la familia, educación, religión, raza, nacionalidad, etc.)
- Sociales (clase social, estilo de vida, personalidad, etc.)
- Conductuales (beneficios buscados, calidad, servicio, economía, estatus del usuario, nivel de fidelidad, actitud hacia el producto).

Previamente, usted ya determinó el mercado general de su producto; ahora, la tarea es seleccionar el o los segmentos más promisorios y ver cómo puede servirles de la mejor manera posible.

Apuntes

4.3.3. Combinación de los Resultados

El siguiente paso es combinar los resultados del análisis externo e interno, analizando cómo los diferentes factores listados pueden influenciar su negocio. Compare los resultados con la idea de negocios. ¿Es la situación interna y externa oportuna o, por lo menos, tolerable para su idea de negocios?

Al combinar el análisis interno y externo, usted puede evaluar cómo las oportunidades y amenazas identificadas en el ambiente externo, pueden ser equiparadas con las fortalezas y debilidades de su empresa.

Usted puede examinar si lo que usted puede hacer bien (sus fortalezas), puede ser transformado en ventajas competitivas (es decir, en aquello que lo hace mejor que sus competidores).

Algunas preguntas que pueden ayudarle a examinar la situación actual:

¿Cómo pueden usarse las fortalezas para lograr los objetivos?

¿Cómo puede usted superar las debilidades para lograr los objetivos?

¿Cuáles son las oportunidades más importantes y cómo puede sacar ventaja?

Apuntes

Apuntes

- La organización de su negocio y la capacidad de gestión;
- El estado que su idea de negocios ha alcanzado hasta ahora;
- Los requerimientos financieros y los propósitos específicos para los cuales será utilizado el financiamiento;
- Los riesgos potenciales.

Después del resumen, debe colocarse una tabla de contenido.

5. Evaluación del Plan

Después de que el plan haya sido escrito, debe ser evaluado críticamente para asegurar que es realista y alcanzable. La evaluación debería ser realizada por una persona externa, que no esté involucrada en la preparación del plan y que comprenda el tipo de negocio que usted está planeando iniciar.

Para evaluar el plan, debe contestarse las siguientes preguntas:

- ¿Es un Plan con criterio y objetividad ?
- ¿El análisis externo está completo y es realista ?
- ¿Son medibles los objetivos ?
- ¿Son suficientes las acciones planificadas para el logro de los objetivos ?
- ¿Es realista esperar que el negocio crezca y sea rentable ?
- ¿Han sido considerados los principales riesgos ?
- ¿Se conocen todas las fortalezas ?
- ¿Se conocen todas las debilidades ?

Modelo de un Balance General simple

ACTIVO (Cómo es usado el dinero)	PASIVO (De dónde procede)
Equipo XXX Materia prima XX Salarios XX Materiales XX ----- XXX	Préstamos XXX Capital de propietario XXX ----- XXX

Apuntes

4.9 Análisis de Riesgo

Existen dos formas de analizar los riesgos inherentes a su futuro negocio:

- a) abordando los riesgos asociados con la propuesta, en cada etapa en que éstos ocurren (es decir, producción, fijación de precios, etc.)
- b) concluyendo su Plan de Negocios con un capítulo separado para abordar los riesgos.

1. Introducción

Estamos viviendo intensos cambios a nivel global, con una fuerte incidencia en la vida local. No sólo las grandes empresas, sino también las medianas y pequeñas empresas, tanto rurales como urbanas, están siendo beneficiadas o afectadas por los nuevos escenarios de la globalización.

Es urgente ser proactivos y flexibles frente a dichos cambios. En este sentido, es imprescindible mantener un constante análisis acerca del entorno económico, político, tecnológico y social, sobre las tendencias y los nuevos retos que tenemos por adelante.

Para América Latina y el Caribe, los retos son aún mayores, en cuanto a los desafíos, oportunidades y amenazas. Los ciudadanos del continente americano, tales como los empresarios, amas de casa, profesores y estudiantes, obreros, escritores, médicos y economistas, están inmersos en estos profundos cambios. Por ello, el uso de herramientas prácticas y soluciones menos complicadas para responder a los retos necesarios, las cuales entreguen una visión de futuro, nos pueden servir de brújula hoy y en el futuro inmediato.

Apuntes

Modelo de un Estado de Pérdidas y Ganancias

Ventas	_____
Costos variables	
Materia prima	_____
Mano de obra	_____
Otros costos variables	_____
Margen bruto	_____
Costos Fijos	
Renta	_____
Electricidad	_____
Transporte	_____
Depreciación	_____
Pago de intereses sobre préstamos, impuestos	_____
Utilidad Neta	_____ _____

Apuntes

El costo de la materia prima debe tomar en cuenta el inventario esperado al final del período de planificación. Así, el valor de la materia prima a ser registrado, puede ser calculado de la siguiente forma:

- Inventario al inicio del período + inventario a ser adquirido durante el período – inventario remanente al final del período.

Los empresarios de pequeñas empresas tienden a hacer planes muy informales, puesto que asumen que un plan escrito implica mucho tiempo y molestias y, por lo tanto, es innecesario. Sin embargo, al poner por escrito las ideas, un empresario se ve obligado a meditar sobre los objetivos de la empresa, así como sobre los medios para alcanzarlos.

Las compañías exitosas son conocidas por su visión y misión frente a la sociedad, contando con objetivos claros y estrategias bien definidas. Los empresarios exitosos definen una estrategia y ello les permite precisar qué hacer para alcanzar los objetivos establecidos. Las estrategias que están encausadas hacia una visión y misión, ayudan a definir el camino y las tácticas a seguir, orientando las acciones operativas y dando dirección a la empresa.

Luego, los empresarios exitosos tienen escrito, de forma amplia y detallada, los objetivos que desean lograr y las acciones que deben realizar. En pocas palabras, eso es un Plan de Negocios. Es una descripción detallada de cómo hacer aquello que anhelo, y las cosas que debo realizar. Para realizar el Plan, podemos apoyarnos en una Metodología de Planificación Sistemática.

Apuntes

Apuntes

Los acreedores desearán ver su proyección de flujo de caja, porque ésta les da una idea de la liquidez de su negocio.

La proyección puede hacerse de la siguiente manera:

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Entradas Balance Capital Préstamos Ventas				
TOTAL INGRESOS				
Salidas Equipo Mano de obra Materiales Salarios Otros				
TOTAL EGRESOS				
BALANCE				

De este modo, la proyección de flujo de caja muestra cómo se espera que el efectivo se mueva hacia y desde su negocio, mientras la proyección de pérdidas y ganancias muestra cuáles son las ganancias y gastos esperados en un período de tiempo determinado.

Función Externa

- Para obtener financiamiento del banco u otras instituciones. Para este propósito, el Plan de Negocios es esencialmente una herramienta de venta. Al presentar nuestro Plan de Negocios a una persona externa, nosotros podemos vender nuestra idea de negocios.

Según información de las empresas de capital de riesgo, se indica que aproximadamente el 85% de todos los Planes de Negocios son rechazados casi desde el inicio; un 15% recibe una consideración seria; pero solamente un 5% alcanza la etapa de negociación. Su meta debe ser este último 5%.

Otras observaciones en relación al Plan de Negocios:

- El período de planificación depende del tamaño de la empresa, así como del sector en que ésta se ubica. Para una compañía nueva, usualmente es de 1 a 3 años. Para empresas ya existentes, puede ser de 3 a 5 años.
- El plan debe ser escrito por la gerencia de la compañía – ¡NO POR UNA PERSONA EXTERNA!
- El Plan de Negocios siempre debe ser preparado mediante un trabajo en equipo.
- Hay que enfatizar las oportunidades, pero no desestimar las amenazas.
- El contenido es lo más importante, no tanto el estilo de escribir.

Apuntes

Apuntes

4.7.2. Organización y Control

Administrar la empresa y definir las responsabilidades de cada uno de sus miembros es otro paso importante. Una vez que se hayan identificado las tareas necesarias para administrar la empresa se definirá entonces la estructura óptima y siempre flexible para la empresa.

Si la empresa emplea a más personas, es necesario desarrollar una organización que haga posible los objetivos. Analice también las futuras necesidades de reclutamiento de personal.

El control de calidad durante todo el proceso, tanto productivo como de la comercialización, es vital para el buen desempeño de la empresa.

4.8 Finanzas

El propósito de esta sección es exponer las implicaciones financieras de sus estrategias e identificar la necesidad de financiamiento. Se requiere determinar la cantidad de financiamiento necesario para empezar su negocio, así como las ganancias esperadas.

Los posibles financiadores de su negocio estarán especialmente interesados en conocer si su negocio tiene bases financieras seguras. Una empresa necesita generar suficientes ganancias para que pueda ser rentable y generar riqueza a los socios o fundadores.



4. ¿Cómo escribir un Plan de Negocios?

El Plan de Negocios debe incluir las siguientes secciones:

- a) Descripción de la idea de negocios
- b) Evaluación de mercados y competidores
- c) Análisis FODA
- d) Definición de objetivos
- e) Comercialización
- f) Producción
- g) Gestión
- h) Finanzas
- i) Riesgos y Control
- j) Resumen

Antes de escribir el Plan, el empresario debe analizar y contestar las siguientes preguntas estratégicas:

¿En qué negocio estoy?

¿Qué vendo?

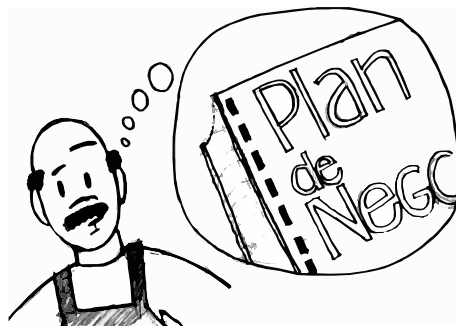
¿A cuál mercado?

¿Cuáles son mis ventajas competitivas?

¿Cuáles son mis ventajas comparativas?

4.1 Descripción de la Idea de Negocios

Teniendo definido el negocio, le agradecerá poner por escrito su idea de negocios, lo más correctamente posible. Haga una descripción precisa del producto o servicio y señale para qué sirve. Evalúe las características particulares o distintivas de su producto y describa cómo estas ventajas benefician a sus clientes. También, efectúe un análisis sencillo de la tecnología que usará.



Apuntes

Apuntes

No todos los aspectos de producción serán igualmente críticos. Concéntrese en aquellos que sí lo son, muestre dónde pueden ocurrir los problemas y en qué forma podrá atenderlos. Puede ser útil preparar un programa preliminar de producción y anexarlo a su Plan de Negocios.

4.7 Gestión

Se refiere a los factores gerenciales importantes para el éxito o el fracaso en cualquier negocio, los cuales son: la organización, la planificación, la dirección y el control de la empresa, así como el liderazgo del factor humano.

El recurso humano y la gestión de la empresa determinan el éxito de la misma, no importando qué tan buena sea la idea de negocios. El estilo de la gestión que el líder implementará en la empresa es vital para su éxito. La capacitación continua es una parte importante del proceso de planificación.

- Formas en que opera el mercado y los principales medios de competencia: precio, calidad, servicio, reputación.
- Definición de su grupo potencial de clientes. Explique cómo está segmentado el mercado general e identifique los segmentos que son de interés para su negocio.

4.2.2. Situación del Producto

- Atributos del producto.
- Venta de productos competitivos o complementarios.
- Precios de productos competitivos o complementarios.
- Márgenes de ganancia promedio en su negocio.

4.2.3. Situación de la Competencia

Un buen análisis de competidores es crucial.

- Competidores: ¿Quiénes son mis potenciales competidores? ¿Qué tan grandes son y cómo están organizados? ¿En cuáles áreas son fuertes mis competidores? ¿Dónde son vulnerables y cómo puedo explotar su vulnerabilidad?
- Cuota de Mercado: ¿Cómo está distribuida la cuota de mercado entre los diferentes actores existentes?
- Producto: ¿Cómo se compara mi producto con aquéllos disponibles, en términos de precio, desempeño, confiabilidad y otros? ¿Qué hace a mi producto superior o diferente y cómo puedo proteger su originalidad de la imitación?

Apuntes



Apuntes

Si el precio meta difiere marcadamente de los precios prevalecientes, debe explicar porque ello ocurre. Por ejemplo: diferente estructura de costos, características superiores, etc. Mantenga en mente que una de las faltas más comunes de cualquier nuevo negocio es la subestimación de precios, reduciendo el margen de ganancia desde el inicio.

4.5.4. Promoción

La promoción debe comunicar los atributos de los productos y convencer al Mercado Meta de los beneficios que recibirá al comprar el producto. Las principales herramientas de promoción son los anuncios, promoción de ventas, relaciones públicas y ventas personales. Se deberá escoger la mejor estrategia de mercadeo. Su Plan de Negocios debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los objetivos de las actividades promocionales que va a realizar ?
- ¿Cuál es el mensaje que quiere enviar ?
- ¿Cuáles son los medios que usará ?
- ¿Cuánto está dispuesto a gastar para promocionar su producto ?

Los criterios de promoción más usados son: gastar lo que la empresa puede absorber; usar un porcentaje de las ventas; según sean los gastos de promoción de los competidores; según sea la valoración de los objetivos y metas de comunicación de su empresa.

4.2.5. Ambiente de Negocios

Reúna información sobre el ambiente que rodea a su negocio:

- Ambiente económico
- Ambiente político
- Ambiente legal
- Ambiente social
- Ambiente cultural
- Ambiente tecnológico
- Ambiente ecológico ambiental

4.3 Análisis FODA

El siguiente paso es realizar un análisis FODA, el cual constituye un resumen y síntesis de la situación global que enfrenta su empresa. Esto comprende un análisis externo e interno de su empresa y del mercado. El análisis externo identifica las oportunidades y amenazas del ambiente para su empresa, mientras que el análisis interno se enfoca a las fortalezas y debilidades que puedan afectar la capacidad de su empresa para lograr sus objetivos. Con la ayuda de este análisis, usted puede estudiar cómo transformar sus fortalezas en ventajas competitivas.

Apuntes

Apuntes

Factores Externos

- Tipo de mercado y demanda
- Precios y ofertas de los competidores
- Inflación, leyes, regulaciones gubernamentales, etc.

Costos

Los costos establecen el precio mínimo que usted debe cobrar por su producto. Usted deberá cobrar un precio que cubra todos sus costos de producción, distribución y venta del producto y que también le brinde una tasa de retorno favorable. Hay diferentes tipos de costos:

- **Costos Fijos (Costos Indirectos)**

Son costos que no dependen de la producción o nivel de ventas, que no pueden ser fácilmente asignados a cada producto (ejemplo: electricidad, alquiler, mantenimiento, administración, etc.)

- **Costos Variables (Costos Directos)**

Son costos que varían directamente con el volumen de producción (ejemplo: materia prima, costo de mano de obra).

- **Costos Totales**

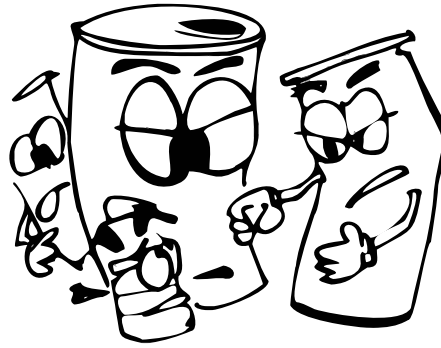
Es la sumatoria de los costos fijos y variables.

Oportunidades=

Son todas aquellas posibilidades externas a la empresa que tienen un impacto favorable en sus actividades.

Amenazas=

Son todas aquellas fuerzas externas a la empresa que pueden tener una influencia desfavorable en sus actividades.



Tipos de factores externos:

- Factores macroeconómicos: económicos, sociales, tecnológicos.
- Factores del mercado y de la industria: tamaño y potencial del mercado, comportamiento de la clientela, segmentación, competencia, productos sustitutos, potenciales nuevos competidores que están entrando al mercado, perspectivas futuras del mercado y de la industria, etc.

Ejemplos de oportunidades:

- Incremento en el poder adquisitivo.
- Cambios favorables en el comportamiento de la clientela.
- Disminución en los precios de las materias primas.
- Acceso a nueva tecnología.
- Acceso a nuevos mercados.
- Potenciales nuevos inversionistas.

Apuntes

Apuntes

4.5.2. Plaza

Este aspecto se refiere a las actividades necesarias para poner el producto a disposición del mercado meta. Dependiendo de la naturaleza de su negocio, usted puede decidir vender los productos directamente a los usuarios finales o entregarlos a través de intermediarios.

Los intermediarios pueden jugar un papel importante en la comercialización, por sus recursos, contactos y experiencia en la distribución de productos, de manera eficiente y económica. Sin embargo, al emplear intermediarios, parte del margen de ganancia se va hacia ellos.

Revise cuáles serían los costos de distribución, si usted mismo (a) se encargara de la distribución. Las preguntas aquí son relativamente directas:

- ¿Qué canales de distribución existen?
- ¿Qué canal o canales debo usar?

Los factores internos pueden ser divididos en cuatro áreas funcionales: producción, comercialización, organización y personal, finanzas y contabilidad.

Ejemplos de fortalezas:

- Bajos costos de producción
- Personal calificado
- Buen control de calidad
- Precios competitivos
- Buena reputación
- Acceso a materias primas escasas
- Buena ubicación de la compañía
- Bajo costo de mano de obra

Ejemplo de debilidades:

- Maquinaria inadecuada
- Tecnología obsoleta
- Pobre calidad de productos
- Falta de planificación
- Inadecuados métodos de fijación de precios
- Limitada capacidad de producción
- Organización ineficiente
- Inadecuados esfuerzos de comercialización

El enfoque debe dirigirse hacia aquellos factores que podrían tener un mayor impacto en el éxito de la empresa.

Apuntes

Apuntes

Estrategia de Comercialización

Esta estrategia le indica cuál es el paquete de marketing mix ideal en su caso (combinación de “las cinco P”) y entrega una respuesta a las siguientes preguntas:

¿Cuál es la ventaja competitiva de su producto?

¿Cuál es la relación precio – calidad que usted pretende?

¿Cómo le gustaría ubicar su producto en el mercado?

¿Cómo diferenciará su producto?

¿Cómo va a informar a sus potenciales clientes acerca del producto?

El marketing mix es un juego de herramientas que usted combina, para conseguir la reacción deseada del mercado meta. Consiste en cinco grupos de variables, conocidas como “las cinco P” (Producto, Plaza, Precio, Promoción y Post Venta).

Una vez que ha seleccionado la estrategia a seguir, usted está listo (a) para definir “las cinco P” de su marketing mix.

¿Cuáles son las amenazas más significativas y cómo podrían ser evitadas?

¿Cómo los aspectos estudiados pueden ayudarle a conocer su empresa y seguir adelante?

El análisis FODA también nos brinda información sobre cómo evitar la vulnerabilidad; es decir, no estar sujeto a un ataque del competidor.

4.4 Definición de Objetivos

El siguiente paso es establecer los fines y objetivos para su empresa.

Los fines señalan a dónde quiere llegar la empresa, en base a la idea de negocios (misión), con el apoyo del análisis FODA. Estos fines se logran más a futuro, dentro de un marco de tiempo de 3 a 6 años. No se puede elaborar ningún plan detallado para alcanzarlos.

Por consiguiente, se realizará una planificación más detallada para un plazo más corto, usando etapas intermedias que son llamados objetivos. Para el Plan de Negocios, usted debe enfocarse en la definición de objetivos para un año.

Apuntes



Apuntes

Los objetivos deben ser:

- Realistas
- Medibles
- Cuantificables, cuando sea posible
- Desafiantes

Los objetivos están relacionados, generalmente, con las ventas, rentabilidad, cuota de mercado y productos o servicios provistos por la compañía. Estos son algunos ejemplos:

“A finales del primer año de operaciones, mi negocio generará una ganancia neta de xxxx USD”.

“Después del primer año de operaciones, mi volumen de ventas será de xxxx unidades”.

“Después de dos años de operaciones, me ubicaré entre los tres principales proveedores del producto Z en el distrito Y (medido por el volumen de ventas)”.

4.5 Comercialización

Hasta el momento, usted ha identificado su idea de negocios, definido el mercado, examinado la situación interna y externa, a través del análisis FODA, y establecido los objetivos para su empresa. Ahora necesita planificar cómo captar el mercado.

Decida la estrategia básica que quiere aplicar para el logro de sus objetivos. Las opciones de estrategias están relacionadas con el “mercado meta” y el “marketing mix”.

