



MANUAL INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Módulo II



TABLA DE CONTENIDO

1	PROGRAMA DEL TALLER	1
2	INTRODUCCION.	3
2.1	LOS PROPÓSITOS	3
3	DEFINIENDO LA IDEA DEL NEGOCIO	5
3.1	EL ANÁLISIS DEL ÁMBITO DE NEGOCIO O ENTORNO:	9
4	CONOCIENDO EL MERCADO.	10
4.1	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	11
4.2	CÓMO REALIZAR EL MARKETING	15
4.2.1	EL PRODUCTO	15
4.2.2	EL PRECIO	16
4.2.3	LA DISTRIBUCIÓN (PLAZA)	17
4.2.4	LA COMUNICACIÓN (PROMOCIÓN)	19
5	PRODUCCION Y SERVICIOS	22
6	LA ORGANIZACIÓN	31
7	ANALIZANDO LA RENTABILIDAD DE NUESTRO NEGOCIO	39
8	BIBLIOGRAFIA	45

1 PROGRAMA DEL TALLER

ACTIVIDAD	HORARIO	METODOLOGÍA	MATERIALES
Plan de Negocio con Visión Estratégica	<p>MIÉRCOLES 1:30 - 3:30 pm</p>	<p>PASO No. 1: Definiendo la Idea del Negocio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de PowerPoint (20 minutos) • Ejercicio práctico 1 (20 minutos) • Ejercicio práctico 2 (40 minutos) • Presentación de dos grupos (40 minutos) 	<p>Proyector</p> <p>Computadora</p> <p>Guías de preguntas para trabajos de grupo sobre: Definiendo el negocio</p> <p>Guías de preguntas para trabajos de grupo sobre: Conociendo el mercado</p>
	<p>3:45 - 5:45 pm</p>	<p>PASO No. 2: Conociendo el Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de PowerPoint (20 minutos) • Ejercicio práctico 3 (60 minutos) • Presentación de dos grupos (40 minutos) • Ejercicio práctico 4; Estrategia de mercadeo (60 minutos) • Presentación de dos grupos (40 minutos) 	<p>Guías de preguntas para trabajos de grupo sobre: Productos/Servicios</p> <p>Ejemplo de Matriz Balance General, Estado de Resultados</p>
	<p>JUEVES 8:00 - 9:40</p>	<p>PASO No. 3: Producción/Servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de PowerPoint (20 minutos) • Ejercicio práctico 5 (60 minutos) • Presentación de dos grupos (40 minutos) 	
	<p>10:00 - 12:00</p>	<p>PASO No. 4: Organización/Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de PowerPoint (20 minutos) • Ejercicio práctico (40 minutos) 	

	2:30 - 4:30	<ul style="list-style-type: none">• Presentación de un grupos (20 minutos) <p>PASO No. 5: Analizando la rentabilidad de nuestro negocio</p> <ul style="list-style-type: none">• Solución de ejercicio práctico para el análisis financiero y algunos conceptos claves (2 horas)• Tareas designadas.	
--	-------------	---	--

2 INTRODUCCION.

El plan de negocios es un documento que ayuda a la Cooperativa a analizar el mercado y planificar la estrategia de su negocio.

El plan se utiliza tanto para una gran empresa como para un pequeño emprendimiento. En distintas etapas de la vida de una empresa es necesario establecer a través de un documento los aspectos esenciales de proyectos que pueden estar relacionados con: lanzamiento de nuevos productos, mejorar los productos existentes, cambiar o ampliar locales para aumentar la capacidad de producción, respaldar un pedido de crédito o interesar a un socio potencial.

"El plan de negocios posibilita a través de un documento reunir toda la información necesaria para valorar un negocio y establecer los parámetros generales para ponerlo en marcha".

En el documento se establece la naturaleza del negocio, los objetivos de la organización y las acciones que se requieren para alcanzar dichos objetivos. Es similar a un mapa de "rutas". Debe ser capaz de guiar al directivo a través de un laberinto de decisiones de negocios y alternativas para evitar "camino equivocados" y "callejones sin salida".

La implementación de un proyecto no depende sólo de una "buena idea", también es necesario demostrar que es viable desde el punto de vista económico y financiero.

En el plan de negocios predominan los aspectos económicos y financieros, pero también es fundamental la información que está relacionada con los recursos humanos, las propuestas estratégicas, comerciales y operativas.

2.1 Los Propósitos

La ventaja de un plan de negocios es que facilita la interpretación de las distintas circunstancias donde se van a desarrollar las actividades de la empresa. Teniendo en cuenta la complejidad y dinámica de los mercados actuales, ninguna empresa puede crecer y competir sin tener en cuenta las variables que intervienen y realizar un análisis integral para verificar si el emprendimiento es o no factible. Por otra parte es necesario señalar que siempre está presente en todo negocio el riesgo y la incertidumbre asociados con el éxito o fracaso del mismo. La planificación contribuye a resolver un número importante de problemas que tienen las pequeñas y medianas empresas, como por ejemplo:

- Falta de capital de inversión y acceso a las fuentes de financiamiento.
- Prever situaciones que afectan la rentabilidad.
- Introducir en forma eficaz nuevos productos y servicios al mercado.
- Establecer y aplicar normas de producción y control de calidad.
- Falta de estrategias de marketing.

Las razones por las que se decide realizar un plan de negocios son:

- Verificar que un negocio sea viable desde el punto de vista económico y financiero antes de su realización.
- Detectar y prevenir problemas antes de que ocurran, ahorrando tiempo y dinero.
- Determinar necesidades de recursos con anticipación.
- Examinar el desempeño de un negocio en marcha.
- Tasar una empresa para la venta.
- Conducir y buscar la forma más eficiente de poner en marcha un emprendimiento.
- Respaldar la solicitud de crédito a una entidad financiera.
- Es importante organizar la información teniendo en cuenta a quién va dirigido y tratar que sea lo más completa posible para que cumpla el objetivo propuesto.

No se debe olvidar que un plan de negocios es un valioso instrumento que sirve para reflexionar sobre los asuntos críticos de un emprendimiento, ayuda al empresario a comunicarse con inversionistas, socios, empleados, etc. y se utiliza como un documento de consulta permanente para medir los avances de un negocio.

El plan de negocios es una herramienta de gestión sujeta a una revisión permanente, porque la realidad donde actúa la empresa tiene la particularidad de ser por naturaleza, dinámica y cambiante.

Un plan de negocio debe contestar, a lo menos, las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las necesidades u oportunidades de negocio que se pretenden atender con el Plan de Negocios?
- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa, de qué manera piensan lograrlos?
- ¿Cuál es el mercado objetivo? ¿Cómo es la estructura del mercado (hay muchos participantes, hay sustitutos)?
- ¿Cuáles son los canales de distribución definidos para llegar a los clientes?
- ¿Cuál es la política de precios de los productos? ¿Cuáles son las estimaciones de ingresos?
- ¿Cuáles son las características de los productos?
- ¿Cuál es la estructura funcional del negocio? ¿Quiénes son los principales ejecutivos que pueden asegurar el éxito del proyecto?
- ¿Cuáles son los costos de producción y administración asociados al proyecto?
- ¿Cuál es la rentabilidad esperada del proyecto? ¿Cuáles son las necesidades de financiamiento del proyecto?

3 DEFINIENDO LA IDEA DEL NEGOCIO



Cuando se ha seleccionado una idea como iniciativa para desarrollar un negocio, la misma debe responder a una necesidad o deseo actual o potencial de los consumidores. Ese es el objetivo fundamental.

Las personas compran bienes o servicios para satisfacer una necesidad o un deseo.

Por ejemplo: alimentos (pan, carne, frutas, etc.); tener más confort en el hogar (electrodomésticos, muebles, etc.); esparcimiento (cine, teatro, viajes); transporte (automóviles, ómnibus, aviones).

Detectar esas necesidades y deseos se convierten en oportunidades de negocios y el empresario busca la forma más conveniente de satisfacerlos.

En primer lugar, el empresario debe definir en que negocio (sector industrial) se encuentra el producto o servicio que va a desarrollar.

Esto requiere tomar distancia entre lo que uno hace cotidianamente, para ver si "es" lo que realmente "parece que hace". No es un juego de palabras sino que se busca el mejor enfoque y el más creativo posible para direccionar los negocios.

Hay un ejemplo clásico: cuando un comerciante vende agujereadoras ¿qué es lo que vende realmente?. ¿Qué le compra el cliente?. ¿Agujereadoras?. NO. Lo que busca realmente y por lo que paga, es: ¡¡ La capacidad de hacer agujeros!! La misma que logrará con el uso del aparato que llamamos "agujereadora" o con otro dispositivo.

Los métodos para satisfacer necesidades pueden ser muchos y diferentes. Como son también diferentes los consumidores.

EJERCICIO No 1.

Haga una revisión del negocio o los negocios que actualmente la organización tiene y conteste las siguientes preguntas:

- ¿En cuál segmento de mercado estoy? ¿En cuál quiero estar?
- ¿A qué clientes quiero atender? ¿Con cuáles bienes o servicios?
- Mi vocación y mis aptitudes, ¿hacia cuál mercado me impulsan? ¿Cómo va a crecer ese sector en los próximos años? ¿Qué estoy haciendo para ingresar en él?

20 minutos

La Idea de Negocio debe sonar atractiva para un inversor. No consiste en un folleto publicitario de un producto supuestamente asombroso, ni en una descripción técnica, sino, más bien, en un documento de toma de decisión, que da respuesta a las tres preguntas siguientes:

¿Cuál es el beneficio para el cliente?, o sea, ¿qué problema vamos a resolver? El éxito en el mercado se logra gracias a clientes satisfechos, no a unos productos asombrosos. Los clientes compran un producto porque quieren satisfacer una necesidad o resolver un problema; da igual que se trate de comida o bebida, de reducir un esfuerzo, de aumentar el placer o de mejorar su imagen... Por ello, la primera característica que debe tener una Idea de Negocio es que ésta establezca con claridad qué necesidad va a satisfacer y de qué forma lo va a conseguir (producto o servicio).

¿Cuál es el mercado? Una Idea de Negocio sólo adquiere valor económico real si la gente quiere comprar el producto o servicio. Así, la segunda característica de una Idea de Negocio con éxito es que sea capaz de demostrar la existencia de un mercado para el producto o servicio, y que identifique al grupo, o grupos, de clientes objetivo.

¿Cómo ganará dinero? La mayoría de los productos generan ingresos directamente, a partir de las ventas a los clientes. En algunos casos, sin embargo, el "mecanismo de generación de ingresos" puede ser más complicado; por ejemplo, el producto se entrega gratuitamente al cliente, y son los anunciantes quienes lo pagan. Por ello, la tercera característica para que una Idea de Negocio tenga éxito es que deje muy claro cómo se generarán ingresos y en qué cantidad.

EJERCICIO No 2.

Una vez que ya tiene claridad de la idea del negocio, es el momento de describir La situación actual de su organización, el negocio que va a iniciar o en el que actualmente trabaja la organización y ventajas de su organización.

40 minutos

Preguntas	Respuestas
1. ¿En qué consiste, cómo se define el negocio que le interesa empezar o que se está desarrollando ya?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
2. ¿Es práctica la idea, realmente satisface una necesidad?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
3. ¿Cuál es la visión del negocio? ¿En qué quiere convertirse o ser?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
4. ¿Cuál es la misión, cómo va a hacer o hace el negocio?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
5. ¿Qué habilidades y experiencia trae usted o sus socios al negocio?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
6. ¿Qué características debe tener el personal y cómo conseguir al mejor equipo?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
7. ¿Cómo capacitar al personal?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
8. ¿Qué servicios o productos se ofrece actualmente? ¿Qué servicios o productos pretende ofrecer en el negocio?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

<p>9. ¿A qué sector del mercado estarán dirigidos los servicios o productos? Tipos de clientes</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>10. ¿Quiénes conforman la competencia del negocio?</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>11. ¿Cuál es la ventaja del negocio sobre otras empresas existentes?</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>12. ¿La empresa puede diferenciarse por un producto/servicio de mejor calidad o liderazgo en costos?</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>13. ¿Qué espacio del mercado se atiende actualmente? ¿Qué espacio se piensa ocupar?</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>14. ¿Se puede crear demanda para este negocio?</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>15. ¿Quiénes deben ser los proveedores deseables en calidad y precio? ¿Tienen interés los proveedores en trabajar con la empresa?</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>16. ¿Con qué actores del sistema financiero se debe trabajar? ¿Qué financiamiento necesitará?</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

<p>17. ¿Cómo se debe organizar la base de datos de clientes potenciales del negocio?</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>18. ¿Cuáles son los recursos de inicio con los que se cuenta o el actual capital de trabajo y solvencia de la empresa?</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>19. ¿Dónde se ubicará el negocio o debe reubicarse?</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>20. Qué nombre se le dará al negocio? (en el caso de negocio de inicio)</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

3.1 El análisis del ámbito de negocio o entorno:



Este entorno debe ser caracterizado, mediante la descripción de los diferentes agentes que participan en él, su comportamiento actual y su proyección.

Para alcanzar negocios exitosos es necesario observar e investigar todos aquellos actores que conforman su entorno cercano o inmediato y las proyecciones de su entorno lejano o mediato. Detectando los cambios, los riesgos y las oportunidades que en ellos se puedan presentar.

La empresa debe estar en permanente estado de alerta, de lo que ocurre y pueda ocurrir dentro de la realidad donde ella se inserta.

La composición de los entornos:

- a. Competidores actuales: de ellos se derivan amenazas, tanto para que se ingrese a ese ámbito o nicho de mercado, como para sacarnos si estamos en él. Además siempre están compitiendo entre ellos para posicionarse mejor en ese ámbito de negocio; por ello, a más competidores hay mayores posibilidades que se compita por precio y calidad.

- b. Competidores potenciales: si hay buenos negocios en ese ámbito, muchos querrán entrar y serán una amenaza al querer desplazarnos.
- c. Sustitutos: se convierten en la más seria de las amenazas; pues aparecen sin aviso y siempre con una tecnología diferente para producir el satisfactor.
- d. Clientes actuales y potenciales: si bien, en ellos surgen las oportunidades de negocio, siempre estarán tratando de mejorar su poder de negociación. Intentando comprar más y mejor por un menor precio.
- e. Proveedores: si bien ellos son parte de la cadena de éxito, también constituyen una amenaza al estar siempre mejorando su poder de negociación en sus ventas. Intentan vender menos por más; y, puede que busquen organizarse para hacer el abastecimiento o ser los únicos en ese ámbito o nicho de mercado.

4 CONOCIENDO EL MERCADO.

La tarea principal de cualquier compañía es satisfacer las necesidades de sus clientes. Ésta es la idea básica del Marketing, que no debe confundirse con las “ventas” o la “publicidad”, ya que éstas sólo representan la aplicación de sus ideas. Las técnicas de mercado tienen un alcance mayor: sea cual sea el tipo de empresa –investigación y desarrollo, producción y administración, ventas y contacto de los clientes- siempre hay que plantearse dos cuestiones clave, a saber, ¿qué ventajas supone para el cliente? y ¿qué beneficios aporta a la compañía con relación a sus competidores?.

El Marketing no es una ciencia exacta y, especialmente en el caso de las una Idea de Negocio nueva, debemos dejarnos llevar por el sentido común con frecuencia. Los errores más graves de los proyectos empresariales a menudo provienen del diseño de Marketing. Las razones son las siguientes: en primer lugar, debemos ponernos en el pellejo del futuro cliente y adoptar su forma de pensar, sus actitudes afectivas, lo cual no resulta fácil. En muchas ocasiones no se le presta la atención necesaria. En segundo lugar, hay numerosos factores de mercado en los que no podemos influir de forma directa. Por ejemplo, la pregunta fundamental -¿cuántos clientes comprarán nuestro producto?- nunca podemos responderla con exactitud de antemano, como mucho podremos aproximarnos. No obstante, es posible mejorar en gran medida las predicciones mediante un análisis riguroso del mercado y la competencia.

4.1 Investigación de Mercado

La investigación de mercado es el instrumento que posibilita a la empresa conocer el mercado donde va a ofrecer sus productos y servicios, acercarse al mismo para comprenderlo y luego desarrollar su estrategia para satisfacerlo.

La investigación de mercado permite aproximarnos a la determinación de la demanda esperada y conocer los aspectos cuantitativos y cualitativos de la misma.

Es necesario definir quienes van a ser los posibles clientes, tratando de averiguar con el mayor detalle posible sobre sus ingresos, sexo, edad, educación, etc. Esta información es valiosa para determinar por ejemplo: si los clientes potenciales son personas mayores de edad, entre 50 y 65 años con un determinado poder adquisitivo, ¿qué tipo de publicidad es necesario realizar?, ¿qué política de precios?, ¿cuál va ser la ubicación del negocio?, etc.

¿Qué piensan los clientes potenciales de los productos o servicios?. ¿Cómo perciben los atributos de los productos o servicios que se ofrecen?, ¿Cuáles son los puntos débiles de esos productos o servicios?. Esto permite mejorar los productos y hacerlos más atractivos para los potenciales clientes.

En cuanto a la perspectiva del negocio, basándose en la investigación de mercado, ¿Hay datos que indican que habrá suficientes clientes como para que el negocio genere ganancias?. Esto no quiere decir que el estudio de mercado garantice el éxito de un negocio porque los mismos son favorables. La viabilidad de un negocio depende de muchos otros factores. No obstante el resultado del estudio de mercado puede orientar las líneas generales del emprendimiento y ver si vale la pena seguir o no con el mismo.

La investigación permite saber en qué mercado va a actuar la empresa, que parte de ese mercado tiene posibilidades de atender, quienes son los competidores, quienes y en qué cantidades van a comprar el producto, a qué precio y si existe probabilidad de crecimiento de la demanda o por el contrario es un sector que tiende a desaparecer.

EJERCICIO 3

Ahora es el momento que usted redacte la información del mercado, sabemos que mucha de esta información seguramente será recolectada a través de una investigación de mercado, pero consideramos de importancia que dé respuesta a las preguntas con las que actualmente puede responder en este ejercicio para luego ser completadas una vez concluido el taller en su cooperativa con sus asesores. (60 minutos)

UBICACIÓN DEL NEGOCIO

Describa la localización de su negocio y cómo esa localización va a favorecer la venta de su producto o servicio. Su descripción deberá responder las siguientes preguntas:

¿Cuáles ventajas estratégicas tiene esta localización?

¿Hay oportunidad para expansión?	
¿Cuáles son los negocios vecinos?	
¿Son ellos complementarios o dañinos para su negocio?	
¿Se necesitan renovaciones en el local o en los costos?	
¿Cuál es la clasificación de la zona?	
¿Es el mercado estable, cambiante (mejorando, deteriorando)? ¿Cómo?	
¿Cómo es el acceso de los clientes? (Autobuses, etc.)	

.....

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO	
¿Cómo es el tamaño del producto?	
¿Cuál será el diseño del producto?	
¿Describe las características de su producto?	

¿Qué beneficios trae ese producto a los consumidores?	
¿Es este un producto nuevo o un producto ya existente?	
¿Qué usos tendrá este producto?	
¿En qué se diferencia su producto de la competencia?	
¿Por qué los clientes comprarán sus productos o servicios en lugar de hacerlo a otra empresa?	
<p>ANALISIS DE LA COMPETENCIA DEL MERCADO Seguramente hay otras empresas que están compitiendo en el mismo mercado. Trate de enumerar a sus competidores principales y proporcionar una descripción abreviada de sus negocios en términos de localización, producción, estrategias de comercialización y posición en el mercado.</p>	
¿Quiénes son sus competidores principales, directos e indirectos?	
¿Cuáles son los competidores potenciales?	
¿Cuáles son los productos sustitutos?	
¿Describalos de manera breve?	
¿Cuáles son los precios de los productos o servicios de la competencia?	

¿Cómo distribuyen sus productos y/o servicios a los mercados su competencia?	
¿Cuál es su estrategia de promoción de los productos y servicios de la competencia?	
¿Cuál es la característica que lo hace diferente de sus competidores? ¿Por qué los clientes van a dejar de comprar el producto de la competencia para comprar el suyo?	

ANALISIS DE LA DEMANDA DEL MERCADO

¿A qué clientes o segmentos de mercado su empresa apuntará específicamente?	
¿Cuál es el tamaño del mercado?	
¿Cuál es la participación de nuestra organización en el mercado actual?	
¿Cuáles son los hábitos de los clientes? ¿Cómo compran? ¿Que compran?	
<p>¿Qué parte o porcentaje de ese mercado puede captar el negocio? Si usted ha hecho una adecuada encuesta de mercado, usted conocerá la siguiente información sobre sus competidores:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. si hay pocos o muchos competidores; b. si son grandes o pequeños en tamaño; c. si las características de sus productos son o no, similares o no entre sí; d. si las características de sus productos son o no similares al suyo. 	
¿Qué tan sensibles a precios son los	

consumidores?	
¿Con qué frecuencia compran los productos similares los consumidores?	

4.2 CÓMO REALIZAR EL MARKETING

"Marketing es el conjunto de actividades que facilitan el paso de los productos/servicios desde el lugar de origen o producción hasta el destino final: el consumidor".

El marketing debe tener en cuenta:

- Lo que quiere el cliente.
- Dónde y cuándo lo quiere.
- Cómo quiere comprarlo.
- Quién quiere realmente comprarlo.
- Cuánto quiere comprar y cuánto está dispuesto a pagar por él.
- Por qué puede querer comprarlo.
- Qué estrategia utilizaremos para que finalmente se decida a comprarlo.
- Una vez identificado al grupo de clientes potenciales, el objetivo es satisfacer las demandas del segmento que se ha elegido, mediante el producto o servicio que se ofrece.

Es necesario lograr que el producto encuentre un lugar en la mente de los consumidores, para que lo conozcan, lo elijan y lo compren. Para ello es necesario desarrollar un plan de marketing que comprenda las cuatro variables fundamentales: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción (comunicación).

4.2.1 El Producto

¿Qué es un producto?

"Un producto es cualquier elemento que se puede ofrecer a un mercado para la atención, la adquisición, el uso o el consumo que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, sitios, organizaciones e ideas".

El producto tiene tres aspectos básicos que es necesario tener en cuenta:

- Característica del producto; ¿qué es?
- Funciones; ¿qué hace?
- Beneficios; ¿qué necesidades satisface?

Por eso es muy importante conocer las necesidades y deseos de los clientes, porque representa el componente más destacado (beneficio) para agregar valor a nuestros productos.

La pregunta clave es: ¿Porqué el cliente elegirá nuestro producto, entre tantos otros iguales que están en el mercado?

Desde el punto de vista funcional se pueden manejar las siguientes variables:

- Modificar el producto para adecuarlo más a las necesidades del consumidor. Cambio en los colores, tamaño, etc.
- Mejorar el producto para agregar valor intrínseco; por ejemplo, aumentar la calidad de los componentes de un equipo de música.
- Cambiar el producto para adecuarlos al consumo; por ejemplo, leche en polvo en lugar de líquida.
- Agregarle elementos para diferenciarlo de la competencia; por ejemplo, aceites lubricantes con aditivos para una mayor duración.
- Agregar accesorios para darle más valor a la oferta; por ejemplo, chocolates con juguetes o figuritas para chicos.
- Hacer más seguro el producto para disminuir sus riesgos; por ejemplo, válvulas de seguridad en los calefactores a gas.
- Rediseño de producto para ahorrarle tiempo al consumidor; por ejemplo, el puré de papas instantáneo.

Estos y otros conceptos deben tenerse en cuenta cuando se diseña un producto o servicio en relación con los beneficios que brinda al mercado al cuál se dirige. Los consumidores van a apreciar las ventajas que se les comunique del producto o servicio, en función de su precio y del beneficio que brinda.

4.2.2 El Precio

Muchos empresarios utilizan un enfoque muy simple para determinar los precios, sin comprender que éstos son una variable estratégica del marketing. Es necesario considerar varios factores antes de establecer los precios.

Costos: Los precios deben cubrir los costos y permitir un margen de utilidad aceptable. Esto es aplicable tanto a empresas industriales, de servicios o que comercializan productos fabricados por terceros. Se deben tomar en cuenta la suma de los costos fijos y variables más un margen de ganancia.

Precios de los competidores: El precio en relación a la competencia puede ser más alto o más bajo aún cuando se venda el mismo producto debido a una serie de factores. Puede ser que los costos sean mayores o menores que la competencia, porque los beneficios que se ofrecen al cliente (servicio, garantía, etc.) son distintos; los clientes pueden ser diferentes y estar dispuestos a pagar un mayor o menor precio según su poder adquisitivo.

Percepción de los clientes: Existen productos que a mayor precio genera mayores ventas, puesto que los clientes piensan que la calidad y los precios van de la mano. Muchas veces ocurre que para algunos productos o servicios el precio alto está asociado con la calidad y se pueden aumentar los precios, mejorando la rentabilidad del negocio, pero sin defraudar al cliente. Esto ocurre generalmente con la ropa de vestir de marcas reconocidas.

Por ello es fundamental estudiar el sector de mercado al que se dirige el producto o servicio. Depende de quién sea el consumidor, tendrá una forma distinta de valorar las características y los beneficios del producto.

Es importante determinar lo que se desea alcanzar con la estructura de precios. Esto sirve para establecer los objetivos de precios como por ejemplo:

- Alcanzar un monto determinado de ventas.
- Lograr un nivel de utilidades como porcentaje de las ventas (10 % sobre ventas).
- Captar una parte específica del mercado (8 % del mercado potencial total).
- Igualar o atacar a la competencia.

Esto muestra como una variable aparentemente controlable como el precio, se hace cada vez más difícil el manejo por parte de las empresas, para transformarse en una herramienta poderosa de marketing. Por ello, aumenta la importancia estratégica del control y dominio sobre los costos, y la flexibilidad para obtener una rápida diferenciación de los productos.

La variable precios se entiende no sólo como una variable que fija un valor a algo, sino que también es una forma de crear una imagen de ese "algo".

4.2.3 La Distribución (Plaza)

El propósito fundamental de ésta variable de marketing es poner el producto o servicio lo más cerca posible del cliente para que éste pueda comprarlo con rapidez y simplicidad. Tiene que ver con el lugar donde se va a ofrecer el producto (ubicación) y la forma de llegar al cliente (distribución).

a) Ubicación

La ubicación para muchos emprendimientos representa un factor crítico para realizar la comercialización de los productos.

Por ello es necesario descubrir cuáles son los criterios específicos para analizar las distintas alternativas y responder determinadas preguntas que lo pueden ayudar a decidir cuál es la más conveniente:

- Hay que evaluar cuales son los costos de cada ubicación posible y los beneficios que ofrece cada una de ellas.
- No se debe forzar el armado de un negocio por el sólo hecho de contar con un local propio o de bajo alquiler, pero no es el lugar adecuada para realizar el emprendimiento.
- Se debe analizar si uno va a visitar a los clientes o los clientes vienen a comprar.
- ¿Cuál es la imagen que debe tener el lugar y el establecimiento?
- ¿Es importante estar cerca de los proveedores?
- ¿Hay espacio suficiente para depositar la mercadería? ¿En una etapa futura es posible realizar ampliaciones?
- ¿Es una zona segura y con potencialidad de crecimiento?
- ¿El lugar de acceso y el estacionamiento son los apropiados para el negocio? ¿Hay lugar para cargar y descargar mercadería o insumos?
- ¿El lugar cuenta con los servicios como: Electricidad, agua, luz, gas, teléfono, etc.?

b) Los canales de distribución

Los objetivos que deben cumplir los canales de distribución se relacionan con la cobertura del mercado (masiva, selectiva o exclusiva), su penetración y los servicios que facilitan el acceso al producto por parte del consumidor.

Estos pueden ser:

Directos: son aquellos que vinculan la empresa con el mercado sin intermediarios y poseen un solo nivel. Por ejemplo los productos de cosmética AVON. Pueden desarrollar su actividad a través de locales propios de venta al público, o por medio de corredores, viajantes, agentes de venta o el servicio de correo.

Las ventajas de los canales directos son:

- Mayor control.
- Mayor posibilidad de promoción e información.
- Mayor probabilidad de detectar los cambios del mercado.
- Las desventajas por el contrario son:
- Mayor inversión, tanto en activos fijos (equipos e instalaciones) como en bienes de cambio (stock de mercadería).
- Financiamiento propio de las ventas.
- Menor cobertura.

Indirectos: pueden ser cortos o largos, según cuenten con uno o más niveles entre la empresa y el consumidor.

- Cortos: Venta minorista.
- Largos: La venta se realiza a través de mayoristas, distribuidores y representantes.
- Las ventajas de los canales indirectos son:
 - Amplia cobertura de plaza.
 - Menor inversión en activos.
 - Menor necesidad de "stockeo" de mercadería.
- Las desventajas de los canales indirectos son:
 - Menor actividad de promoción.
 - Menor control.
 - Volúmenes de venta condicionados a políticas que no se controlan.

4.2.4 La Comunicación (Promoción)



La comunicación comprende el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir, en un determinado sentido, a las personas que conforman los mercados objetivos de la empresa, a sus distintos canales de comercialización y al público en general.

Muchos emprendedores piensan que el producto o servicio y el precio que ofrecen es todo lo que importa: pero no es así. Es necesario establecer un vínculo con el consumidor para hacer conocer lo que se ofrece, motivar la adquisición del producto e incentivar la reiteración de la compra.

Para ello es necesario dar respuesta a lo siguiente:

- ¿Cómo se informa a la gente sobre la existencia del negocio?
- ¿Dónde se enteran los potenciales clientes sobre los productos o servicios que desean comprar?
- ¿Leen los diarios, miran TV, escuchan la radio, se enteran por comentarios de amigos o familiares, o se fijan en las vidrieras de los locales de venta?
- ¿Cuánto puede invertir en promoción y publicidad? ¿Las ventas que puede conseguir justifican la inversión?

La comunicación está integrada por las siguientes estrategias parciales:

Publicidad: El objetivo de la publicidad es brindar una información a los consumidores con el fin de estimular o crear demanda para un producto o servicio. A continuación se detallan los medios publicitarios más utilizados, donde cada uno de ellos tiene un cierto impacto.

- DIARIOS
- REVISTAS
- RADIO, TELEVISIÓN Y CINE
- VIA PUBLICA Y TRANSPORTES

Promoción de Ventas: La promoción de ventas tiene como finalidad tomar contacto en forma personal con el mercado objetivo para comunicar sobre el producto o servicio de la empresa. Los objetivos específicos de la promoción de ventas son:

- Que el consumidor pruebe el producto o servicio.
- Que se aumente la cantidad y frecuencia de consumo.
- Fortalecer la imagen del producto o servicio.
- Lograr la fidelidad del producto o servicio.

Relaciones Públicas: Las relaciones públicas se desarrollan prácticamente en todas las organizaciones, con mayor o menor intensidad. Son parte del sistema de comunicación y se realizan en forma consciente o inconsciente en todos los contactos que la organización tiene con las personas, clientes o proveedores.

El desafío es obtener los mejores resultados de comunicación con los menores costos posibles y para ello es necesario detectar que estrategias son las más adecuadas para llegar a los consumidores.

EJERCICION 4: LA ESTRATEGIA DE MERCADEO (60 minutos)

Redacte la estrategia de precios:

¿Cómo establecerá los precios de los productos o servicios? ¿Cómo son en relación con los de sus competidores? Por ejemplo, ¿seguirá una política de precios bajos, descuentos por cantidad, financiación o alguna otra estrategia?

Redacte la estrategia de distribución:

Cómo distribuirá sus productos y/o servicios a sus mercados. Dónde están ubicados sus clientes, y cómo llegará a ellos, tanto para la venta como en la posventa.

Redacte la estrategia de promoción:

Tener un buen producto o servicio no es una garantía de éxito. Usted tiene que hacer conocer sus productos o servicios e informarles cómo y dónde pueden adquirirlos. Describa cómo hará para que se conozcan. Destaque las actividades que usted emprenderá con ese objetivo; por ejemplo. Inversión en publicidad, demostraciones comerciales, mailing, telemarketing y cualquier otro medio de promoción que utiliza o utilizará para llegar a sus potenciales clientes.

Cuál es el presupuesto para Mercadeo?

Es la cantidad que se planea gastar para mercadear el producto, con base en un plan o estrategia para cada variable de mercadeo o 4 Pes, en un período de tiempo determinado, generalmente 1 año.

Variable	Mes (miles de pesos)												Total
	Ener	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Ventas en Unidades													
Ventas en Pesos													
Producto													
•													
•													
Precio													
•													
•													
Distribución													
•													
•													
Promoción													
Publicidad													
•													
•													
Promoción de ventas													
•													
•													
Venta personal													
•													
•													
Relaciones Públicas													
•													
•													
TOTAL Presupuesto Mercadeo													
% Sobre las Ventas													

5 PRODUCCION Y SERVICIOS

¿Cómo se definen los atributos del producto?

Para lograr un adecuado desarrollo de los nuevos productos o mejoramiento de los actuales, se debe integrar, como elementos fundamentales para determinar sus atributos:

- Los deseos y necesidades de los consumidores potenciales de este nuevo producto;
- Los deseos y necesidades de los potenciales clientes;
- Las regulaciones legales, ambientales correspondientes vigentes y por establecerse para este tipo de producto, y otras que sean pertinentes;
- Los objetivos comerciales y los intereses de desarrollo de la empresa; y
- Los requerimientos de los diferentes proveedores.

De esta manera, el objetivo de esta actividad es integrar todos estos requerimientos, deseos y necesidades, de modo que pasen a formar parte de las características distintivas del nuevo producto.

En esta actividad se deberán definir:

- Los requerimientos de presentación de los productos (envase y etiqueta)
- Los requerimientos de mercado (necesidades y deseos de los recibidores)
- Los objetivos de negocio de la empresa (costos, volúmenes de venta previsto)
- Los requerimientos de logística (necesidades de proveedores y recibidores)

Estos deseos, requerimientos y necesidades, determinarán los atributos de calidad del nuevo producto. Por ejemplo, supóngase que el producto es mermelada de frutilla para el mercado de exportación:

Características de la mermelada:

- Pulpa pura de fruta
- Dietética
- Grado de consistencia

Características del envase:

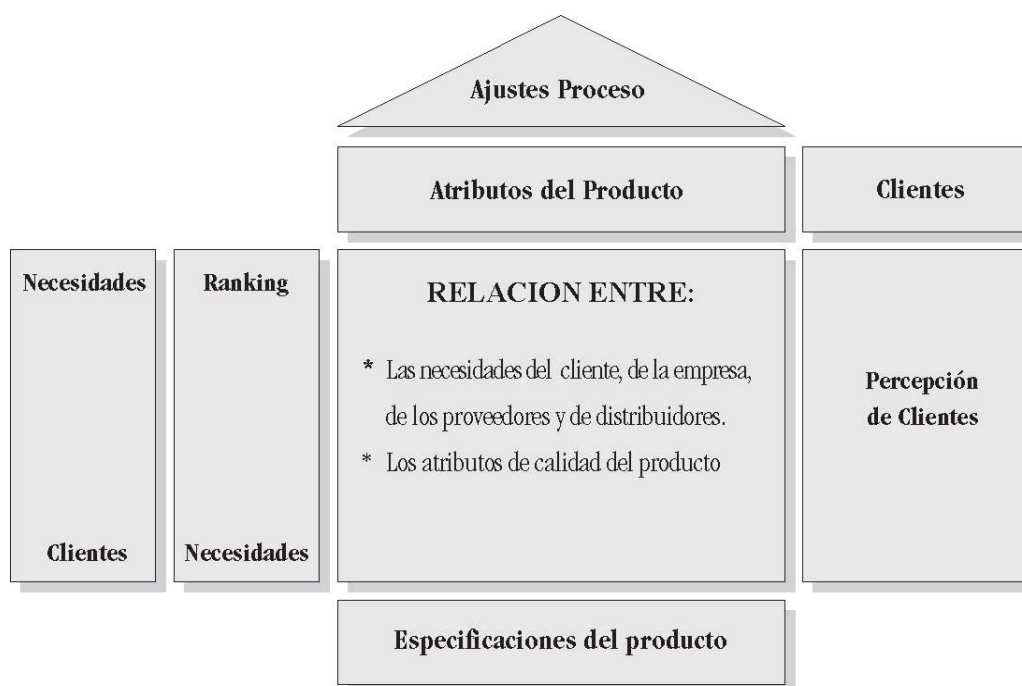
- Tipo
- Tamaño
- Presentación

Características de la etiqueta:

- Diseño
- Tamaño
- Leyendas

De modo de conocer de primera mano dichas necesidades y requerimientos, dentro de esta actividad, es necesario realizar una serie de entrevistas a potenciales recibidores o compradores, expertos en diseño de envases y etiquetas, proveedores y distribuidores.

Posteriormente, se deberán evaluar los resultados de dichas entrevistas y encuestas, de modo que permitan definir los atributos del nuevo producto. Para realizar esta actividad se recomienda utilizar como guía el sistema “QFD” (Quality Función Deployment), el que utiliza el concepto gráfico de la “Casa de la Calidad”, cuyo esquema básico es el siguiente:



Este modelo define, básicamente, que los procesos de una empresa deben ser modificados conforme a las necesidades de los potenciales clientes, de modo de lograr su máxima satisfacción. Para ello, una vez detectadas esas necesidades, es necesario ordenarla conforme a su importancia relativa (ranking); y sobre esa base, identificar los atributos que debe poseer el nuevo producto y determinar las especificaciones técnicas para generar esos atributos. Conocidas las especificaciones se deben diseñar o ajustar los procesos de elaboración o producción. Una vez transferido el producto al cliente se debe medir su grado de satisfacción (percepción) frente al mismo.

Una vez definidos los atributos deseables de los nuevos productos, se debe proceder a desarrollar las diferentes formas de presentación, incluido el diseño, conceptualización y producción de diferentes alternativas de formas de entrega y etiquetado.

¿Cómo se establecen las especificaciones del producto o servicio?

En este punto se debe mostrar que se conocen los requerimientos técnicos y de diseño del producto y que se han contemplado los aspectos necesarios para su producción.

El diseño del producto o servicio debe contemplar aspectos tales como:

- ✓ Su simplicidad, es decir, facilidad de uso
- ✓ Su fiabilidad, es decir, que no falle
- ✓ Su calidad: materiales, duración

En el caso de la mermelada de frutilla deberá ir, por ejemplo, en un envase que sea fácil de abrir y que se pueda nuevamente cerrar, que el producto no deje de ser mermelada y en conjunto con el envase aseguren su permanencia como tal hasta que expire el período de duración definido.

Se deberá especificar en qué consiste el producto o servicio a través de una descripción detallada del mismo, incluyendo sus características físicas y prestaciones, dimensiones, colores, materiales y otras características que los definen.

La etiqueta del caso de nuestra mermelada envasada deberá decir con toda claridad, por ejemplo, que es una mermelada de frutilla, hecha con pulpa de fruta natural y fresca, contenido en volumen y/o peso, contenido de azúcar, fecha de elaboración y fecha de expiración, y otras especificaciones que permitan al comprador y al consumidor distinguir nuestro producto.

¿Cómo se diseña el área de producción del negocio?

Con la finalidad de dar a conocer y aportar alguna información sobre el proceso de producción o de prestación del servicio requerido en el negocio que se pretende desarrollar, es necesario hacer referencia a:

- Al proceso de elaboración del producto
- La tecnología aplicada
- A determinación del costo de elaboración del producto

En relación al proceso de elaboración del producto o servicio determinando, se deberá:

- Describir las actividades requeridas para producir el bien o prestar el servicio
- Organizar las actividades de manera secuencial
- Establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo la actividad

Será muy útil la utilización de diagramas de flujo del proceso de producción; que no es más que la secuencia de operaciones expresada de forma gráfica.

Asimismo, será importante determinar la tecnología necesaria para elaborar el producto o servicio y especificarla ya que ello permitirá:

- Asegurar que el nivel de tecnología es adecuado al proyecto.
- Pensar en las alternativas de tecnología para considerarlas y hacer la mejor selección.

Para ello, se deberán considerar aspectos tales como:

- Facilidad de adquisición de la tecnología requerida.
- Condiciones especiales para hacer uso de ella: patentes, acuerdos.
- Aspectos técnicos especiales (capacitación del personal, equipo, instalaciones, etc.).
- Posibilidades de copiado y protección de la misma.
- Velocidad en que se suceden las innovaciones tecnológicas en el ámbito empresarial en que se va a desarrollar el negocio.
- Capacidad financiera disponible.

En este apartado se indicarán los materiales necesarios, cuáles pueden ser los proveedores, precios y condiciones que ofrecen. Ello permitirá identificar los costos y distinguir cuáles son fijos y cuáles son variables y especificar qué criterios se van a utilizar para determinar el costo total de un producto.

Un aspecto al que es necesario darle debida atención, es el relacionado a la velocidad de los cambios tecnológicos. Así es como, si el negocio se va a desarrollar en un sector donde la innovación tecnológica se sucede rápidamente, es evidente que será más útil alquilar los medios productivos mediante la fórmula de "leasing" o arrendamiento de equipos y maquinaria, que adquirir esos medios productivos.

¿Cómo se determina los requerimientos de equipos e infraestructura?

Se deberán evaluar las necesidades reales de las infraestructuras y equipos que requiere el desarrollo del producto del caso. Los que pueden abarcar los siguientes puntos:

Las premisas establecidas en el plan determinarán el tipo de equipos e instalaciones necesarias. Así es como, si el posicionamiento definido, debido al segmento de mercado seleccionado, requiere una fuerte inversión en un determinado tipo de instalaciones, el hecho de no realizar dicha inversión, o realizar una alternativa que suponga un costo menor, puede suponer que el segmento objetivo, no distinga y menos seleccione a la empresa como aquella que puede satisfacer sus necesidades.

En el plan, se indicará de qué se dispone en el momento inicial, las características de los equipos requeridos y se cuantificará la inversión requerida, así como la política de amortizaciones que se seguirá.

¿Cómo se determina la capacidad de producción?

En este aspecto, se deberá contemplar que la empresa tenga una capacidad suficiente de cubrir la demanda proyectada para su mercado. Para ello, se deberá saber con la mayor precisión posible:

- La capacidad en unidades de cada una de las máquinas y cuál es la capacidad real de producción que tienen en caso de posibles contingencias y restricciones del sistema a emplear.
- Identificar las restricciones del sistema o línea de producción.
- Determinar la capacidad REAL de producción del sistema o línea de producción.
- Determinar en definitiva si el sistema o línea de producción permite cubrir la demanda esperada.

Es muy importante saber desde el inicio, y por tanto planificar conforme a ello, si va a satisfacer plenamente la demanda actual o sólo parcialmente. En este último caso debe planificar cómo va a crecer para atenderla en su totalidad.

Una situación similar ocurre con la demanda potencial establecida para el negocio en cuestión. También este plan debe contemplar la expansión necesaria.

Otro aspecto, que cada vez adquiere una enorme importancia, es el relacionado con la duración cada vez menor que tienen los productos en los mercados. Hecho que hace imprescindible introducir, desde el diseño inicial del plan de producción, flexibilidad en los sistemas o líneas de producción, de manera que acepten modificaciones posteriores para adecuarse a los cambios en la demanda por el producto.

Para todo ello, es necesario plantearse algunas preguntas básicas:

- ¿La capacidad se puede adaptar al crecimiento y expansión del mercado que se pretende atender?
- ¿Se tiene la suficiente capacidad de producción?
- ¿Se tienen espacios, procesos y maquinaria lo suficientemente flexible para adaptarse a este crecimiento y a los cambios en ese mercado?
- ¿Se tiene considerado, si es el caso, los requerimientos adicionales de espacios, procesos, máquinas y otros para ampliar el mercado a atender?

¿Cómo se identifican los Proveedores que nos ayuden al éxito del negocio?

Los proveedores representan el inicio de la cadena de valor de los procesos de producción del bien o servicio contemplado en el presente Plan. Para ello se debe dar, a lo menos, respuesta a las siguientes incógnitas:

No se debe olvidar que es posible negociar muchos aspectos con los proveedores, especialmente con las formas de pago. Para ello, es necesario mantener las mejores relaciones con los proveedores para tomar decisiones acciones oportunas cuando se requiera. Así también, se debe recordar que el éxito de cada negocio, pasa por las buenas y oportunas proveedurías; y el éxito de uno es el éxito de los demás que comparten la misma cadena.

¿Cómo se establece la distribución física de la empresa?

Una buena distribución física de los diferentes procesos de una empresa es la que proporciona condiciones de trabajo aceptables y permite la operación más económica, a la vez que mantiene las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los trabajadores.

No se necesita tener un espacio muy grande para pensar en una buena distribución física; lo importante es tener claro cuáles son los requerimientos del negocio total y no sólo los de la línea de producción.

Con ese fin es necesario tener en cuenta:

- La mínima distancia de recorrido: Ante todo se debe buscar minimizar el manejo de materiales ya que puede desperdiciarse, deteriorarse y afectar la calidad del producto.
- La visión del espacio cúbico: El espacio tiene tres dimensiones y pocas veces se piensa en el espacio vertical.
- La flexibilidad: Obtener una distribución que pueda reajustarse fácilmente a los cambios que exija el medio.
- Siempre tener en cuenta el proceso productivo que se ha definido; ya que la disposición de la maquinaria, los equipos, las oficinas y en general el espacio físico dependerán del proceso que siga la elaboración del producto.

Una vez determinado el espacio, se deben definir los materiales que se necesitan para adecuar este espacio a las necesidades del proceso de producción. No se debe olvidar la ventilación, equipos, escritorios, materiales de los pisos, paredes. Para esto es bueno contar con una buena asesoría. En muchos países es necesario contar con la participación de profesionales especializados y debidamente registrados en entidades oficiales.

¿Cómo se hace el Plan de Manufactura?

El plan de manufactura ayuda a ordenar la producción de acuerdo con las variables del mercado, especialmente la demanda, las proveedurías y sus características. Para ello:

- Se debe tener en cuenta el tiempo de llegada de los materiales, el tiempo de procesamiento.
- En cada una de las fases de su producto, las restricciones o contingencias más comunes que le suceden y como afecta el tiempo de entrega del producto, el tiempo promedio entre la llegada de sus insumos y la entrega al cliente final.
- De acuerdo con la demanda y las restricciones que se identifique en el sistema o línea de producción, se debe elaborar el plan de manufactura cuyo propósito es cumplir con calidad y cantidad y oportunidad con los clientes.
- Un plan de manufactura no se realiza en el último momento ni debe desacomodarse, para los pedidos de última hora. Este debe ser flexible para poder cumplir con los clientes, pero también debe tener un sentido y una orientación hacia la programación y no hacia la improvisación.
- Nunca debe improvisarse un plan de manufactura.

En cada país existen normas de higiene y seguridad, generales y específicas, para la producción de los diferentes tipos de bienes y servicios que deben ser debidamente consideradas y respetadas. En consecuencia, el Plan debe necesariamente mostrar que éstas han sido debidamente contempladas

¿Cómo se hace el Plan de Recursos Humanos?

Los seres humanos son la esencia de la empresa. Una organización sin recurso humano, simplemente no existe, por lo que debe ser considerado como un Capital, tanto o más importante que los capitales fijo o circulante.

Consecuente con ello, este Capital debe ser bien constituido y bien manejado, de manera que se acreciente. Para ello es necesario:

- En una empresa incipiente pero con gran potencial de expansión, es importante tener personas que puedan desarrollar varias funciones. Por ejemplo, se puede contratar un gerente general que a la vez lo sea de la parte operacional y de la parte administrativa.
- Contemplar la capacitación del personal, como una inversión para mantener actualizado y acrecentar el Capital Humano.
- Invertir en la lealtad del personal involucrado; pues en los momentos difíciles es cuando se rentabiliza esta inversión.

EJERCICIO 5: ESTUDIO TECNICO

En esta sección del plan de negocios se debe definir y especificar las operaciones así como el equipamiento necesario para generar y entregar su producto o servicio.

Algunos de los recursos que se deben considerar para la implementación del proyecto son las instalaciones, maquinaria y equipo, instrumentación, insumos, capital humano etc.

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.

Esta sección debe de armarse dando respuesta a cuatro principales temas:

	<i>PARA REDACTAR</i>
<p>Ubicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Dónde estará ubicado su negocio? • ¿Cuáles son sus requerimientos de espacio y equipo? • ¿Qué tipo de espacio es, oficina, industria, o una combinación de ambas? • ¿Existe alguna ventaja en su localización acceso fácil, bajo costo, cerca de • tiendas que atraigan a los mismos clientes, mano de obra accesible, etc)? • ¿Cuenta con un bosquejo (layout) de las instalaciones? • ¿Tiene considerado el espacio para futuras ampliaciones y mejoras? 	
<p>Equipamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué equipamiento necesitará? • ¿Cuánto cuesta? • ¿Se requerirá alguna inversión en un local / planta o maquinaria especial? • ¿Se comprará el equipo o se alquilará? • ¿Quiénes serán los proveedores del equipo? 	
<p>Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuántos empleados necesitará y cuantos turnos manejarán? • ¿Qué perfiles y habilidades necesitará de los trabajadores? 	

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué salarios se pagarán en los distintos niveles (Recuerde agregar un porcentaje para pagar los impuestos de nómina, de desempleo, seguro de compensación a los trabajadores, y demás deducciones)? • ¿Qué criterios y políticas se usarán para la contratación de personal? 	
<p>Procesos de manufactura y servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuenta con el flujo del proceso en donde se explique el proceso de fabricación o atención? • ¿Cuáles son sus tiempos de producción? • ¿Cómo medirá, controlará y mejorará la calidad? • ¿Cuál es el horario de operación? • ¿Dónde obtendrá y almacenará las materias primas? • ¿Cómo serán los procesos de compra? • ¿Dónde se almacenarán los productos terminados? • ¿Cómo manejará el control de inventarios? • ¿Cómo se distribuirán los productos terminados o los servicios? • ¿Necesitará contratar alguna póliza de seguro para su negocio o planta? 	

6 LA ORGANIZACIÓN

Todas las empresas, grandes o pequeñas, necesitan definir alguna forma de ordenamiento interno. Es necesario distribuir las tareas y responsabilidades entre los propietarios y empleados de la empresa.

En general las áreas principales de la empresa son: Producción, Ventas, Administración y Finanzas.

En los micro o pequeños emprendimientos es común que el propietario esté a cargo de todas las áreas desempeñando todas las funciones. Se encarga de producir, vender, cobrar, realizar la administración y manejar las finanzas.

Una de las mayores dificultades que tienen los microemprendedores en cuanto a su organización interna es la implementación de un sistema de gestión. Como tienen que encargarse de todas o la mayoría de las tareas, deben conocer cada aspecto y hacer las cosas con la mayor eficiencia posible. Pero tropiezan muchas veces con la falta de capacitación y entrenamiento, que son factores claves para su negocio.

Cuando se va a incorporar personal a la empresa, es necesario realizar una selección adecuada, para permitir el cumplimiento de los objetivos de la misma

Incorporar gente a la organización implica un esfuerzo y una inversión que se justifica en la medida que se traduzca en un crecimiento y prosperidad del negocio. Para ello es necesario contar con personal idóneo, porque de lo contrario se traduce en un perjuicio económico. En este aspecto "no hay que improvisar". Es contraproducente tomar como empleados a parientes o amigos porque están desocupados, sin tener en cuenta las aptitudes específicas y los antecedentes laborales. En la mayoría de los casos esto termina costándole muy caro al empresario.

La capacitación y el entrenamiento juegan un rol fundamental para lograr el rendimiento óptimo en el desarrollo del trabajo. El adiestramiento debe ser algo permanente, tanto para los empleados como para los propietarios del negocio.

Cuando se redacta el plan de negocios, es necesario prestar mucha atención al área de personal, porque el éxito de un emprendimiento depende en gran medida de la gente que participa en la organización. Para ello se debe tomar en cuenta:

- La descripción de los puestos de trabajo.
- Cantidad de personal a incorporar
- Cuáles son las aptitudes, formación y antecedentes que debe reunir el personal para cubrir la función a desempeñar.
- Establecer el nivel de remuneraciones.
- Elaborar un programa de trabajo y fijar la línea de autoridad y responsabilidad.
- Tratar de conocer con la mayor amplitud posible los derechos y obligaciones de las partes en la relación laboral.
- Desarrollar algún programa de incentivos.

¿Cómo se diseña la organización?

Los aspectos de organización incluyen la distribución y definición de tareas y responsabilidades, planificación del personal, dirección y cultura (valores, visión, misión) de la empresa. En este punto se hace referencia a la definición de los objetivos estratégicos y operacionales o funcionales del proyecto, a su organización y a las personas necesarias para llevarlo a término. Para ello, se debe observar que los objetivos de la empresa y sus áreas funcionales concuerden y se complementen. Una vez establecido esto se deberá definir los procesos operativos de la empresa:

- ✓ ¿Qué se hace?
- ✓ ¿Con qué se hace?
- ✓ ¿En cuánto tiempo se hace?
- ✓ ¿Cómo se hace?
- ✓ ¿Dónde se hace?

Cualquier actividad empresarial necesitará considerar aspectos de tipo organizativo. La organización debe ser flexible y adaptarse a las nuevas circunstancias. Se deberán establecer las siguientes fases:

- Análisis estratégico y definición de objetivos: se observarán los aspectos externos e internos que son favorables y desfavorables para el desarrollo del proyecto para hacer un diagnóstico de la situación del mismo. A partir de este diagnóstico, se deben establecer los objetivos a corto y medio plazo como empresa.
- Organización funcional de la empresa: en esta fase, a partir de los objetivos fijados, se deberán complementar los siguientes pasos:
 - Organigrama de la empresa
 - Definición de funciones
 - Asignación de funciones y responsabilidades sobre la base de los antecedentes y experiencia profesional
 - Gestión y dirección (proceso de toma de decisiones)
 - Perspectivas de la evolución de la plantilla
 - Forma prevista de retribución (sueldos, reparto de beneficios, facturación por servicios)
 - Confeción de presupuestos operacionales

Un modelo básico para diseñar el organigrama de la empresa, es el siguiente:

ORGANIGRAMA TIPO Sociedad Anónima



Al establecer la definición de funciones y su respectiva asignación de responsabilidades, se podrá considerar la posibilidad de que parte de las actividades sean llevadas a cabo por terceros ajenos a la empresa, tanto actividades de apoyo como contabilidad o gestión de personal, o la subcontratación de partes del proceso. Para determinar la participación de terceros, se debe definir en primer lugar, aquellas acciones que son estratégicas de la empresa y del negocio y por tanto no descentralizables; para en un segundo lugar, evaluar la posibilidad que terceros se encarguen de la realización de aquellas acciones no estratégicas.

En general, se han de aprovechar al máximo los recursos disponibles, en las primeras etapas de una empresa, en aquellas acciones que posibilitan una real inserción en el mercado, posponiendo las inversiones mayores hasta que exista una sólida evidencia en favor del nuevo negocio. Es decir, el equipo humano debe concentrarse en salvaguardar las actividades realmente esenciales que constituyen el elemento sustantivo de su diferenciación, personalidad, identidad o secreto y hacer una hábil utilización de la subcontratación tanto en aprovisionamientos como en distribución.

Un ejemplo para una mayor comprensión de este aspecto es, en nuestro caso de la agroindustria de mermeladas, todos los aspectos relacionados con la receta de nuestra mermelada que la hace diferente a las demás y es el aspecto esencial que nos diferencia en el mercado.

¿Cómo se diseña la cadena de valor?

Cuando se organiza un negocio, se está pensando siempre en lograr una real ventaja competitiva en el mercado. Aparecen dos vertientes que, si están bien manejadas permite desarrollar esas ventajas competitivas: Una está representada por el atractivo de la industria donde se inserta el negocio, debidamente evaluada en un horizonte de largo plazo.

La otra vertiente está determinada por el conjunto de factores en los que se basa esa capacidad competitiva.

En consecuencia, lo importante en este caso está en identificar las diferentes acciones que hacen posible lograr esa ventaja competitiva. Acciones que incluyen desde el diseño del producto, producción, distribución, marketing, ventas, servicios y muchas formas de soporte que se necesitan para que se realice fluidamente la operación del negocio. En este caso se está hablando de la cadena de valor interna, para distinguirla de aquella que agrega valor desde la producción de materias primas hasta la entrega del producto, bien o servicio, terminado al consumidor final, en que pueden participar más de una empresa y dar origen, por tanto a más de un negocio.

Se define la cadena de valor como el conjunto de actividades coordinadas de un negocio para satisfacer las necesidades de los clientes. Cada etapa de la cadena de valor va ligada a la siguiente y tiene por único objetivo, tanto a priori como a posteriori, la satisfacción del cliente. Cada eslabón de la cadena debe buscar la ventaja competitiva, debe tener un costo menor que el eslabón de la cadena de los competidores o añadir más valor gracias a una calidad superior o rasgos distintivos (Michael Porter⁸).

La convención actual contempla diez categorías diferentes de acciones que convergen para hacer posible el negocio en su totalidad dentro de una organización económica. Seis de ellas son llamadas actividades primarias y las otras cuatro reciben el nombre de actividades de soporte y desarrollo.

Para construir una cadena de valor que genere una ventaja competitiva duradera para el Negocio, es necesario:

- *En cuanto a las actividades primarias:*

- ✓ Establecer una capacidad de adquisición de materias primas, suministros y otras proveedurías que pueda comprar a menores precios o adquirirlas de mejor calidad.
- ✓ Diseñar y operar una Logística interna de recepción, almacenaje, manejo de materiales, control de inventarios, etc., más eficiente y eficaz que la propia de los competidores.
- ✓ Diseñar y operar una capacidad de operación y transformación de materias primas e insumos en el producto final; que logre hacerlo a menor costo o añada más valor al producto.
- ✓ Diseñar y operar una Logística de salida capaz de realizar un marketing que posicione efectiva y exitosamente al Negocio en su Mercado y venda y distribuya oportunamente el producto terminado, con un costo menor que el de la competencia.

- *En cuanto a las actividades de soporte y desarrollo:*

- ✓ Diseñar y operar un sistema de información y comunicación mejores que lo dispuesto por la competencia. Ejemplo introducir la digitalización de los diferentes procesos.
- ✓ Establecer una infraestructura en materia de conducción general, planificación, soporte financiero, administrativo y relaciones internas (clima), mejores y más eficientes que las de la competencia.
- ✓ Disponer de un Recurso Humano altamente calificado, que haya sido bien seleccionado, que realiza funciones de acuerdo a sus mejores aptitudes y habilidades, que sea bien evaluado, recompensado y que se invierte en su desarrollo y lealtad.
- ✓ Disponer de una alta capacidad de anticipación e innovación tecnológica. Entender que el conocimiento es un capital estratégico que debe ser cultivado y desarrollado para cada una de las actividades de la cadena de valor y por ende del Negocio.

La Necesidad de una Capacidad Empresarial

Un Negocio, para que sea exitoso requiere, imprescindiblemente de un Emprendedor, un Empresario. Un Negocio puede disponer de los mejores técnicos para investigar el mercado, desarrollar satisfactores, operar y hacer las transformaciones, etc.; pero, si no tiene el Emprendedor simplemente fracasa en el mediano o en el largo plazo. El sistema para ser viable y exitoso demanda tener todas las capacidades dispuestas para la o las acciones.

El Emprendedor es aquel que es capaz de afrontar los riesgos que significan el inicio y el proyectar de un nuevo Negocio. Es una persona que se la juega por el Negocio y que no sólo toma las decisiones sobre la base de análisis de carácter cuantitativos, sino que muy especialmente utiliza su experiencia y buen juicio.

¿Cómo se considera el marco legal de la organización?

Además de contemplar los aspectos indicados en el punto anterior, cuando se pretende constituir legalmente una empresa es importante tener en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- El tipo de sociedad más adecuada a las condiciones del mercado
- El número de socios que desean iniciar el negocio
- La cuantía del capital social
- Los gastos de constitución
- Los trámites a realizar para implantarla legalmente
- Las obligaciones fiscales que se deberá afrontar
- Las obligaciones laborales a las que estará sujeta
- Las responsabilidades que se adquieren frente a terceros

- a) **Sociedad de personas:** Son sociedades de personas que aportan capital y/o trabajo. En la que cada persona es responsable de los compromisos que adquiere la sociedad.
- b) **Sociedad de Responsabilidad Limitada:** Son sociedades de personas que aportan capital y/o trabajo, cuya responsabilidad personal queda limitada al monto de sus aportes.
- c) **Sociedades Anónimas:** Son sociedades que se constituyen sobre la base de acciones o partes. Deben hacerlo por escritura pública y deben ser publicadas y registradas en la entidad correspondiente. Estas pueden ser sociedades anónimas "abiertas" y "cerradas". Son abiertas, aquellas que hacen oferta pública de sus acciones. Las sociedades cerradas son sociedades cuyas acciones no se transan en el mercado. En ambas el límite de la responsabilidad es el valor de las acciones.
- d) **Sociedad en Comandita:** Son sociedades en la que algunos socios tienen una responsabilidad limitada, mientras que otros socios tienen una responsabilidad ilimitada. Los últimos son los que dirigen la empresa y los otros hacen sólo aportes en dinero, trabajo, tecnología, etc.
- e) **Cooperativa:** Son organizaciones de cooperación que pretende satisfacer las necesidades de sus miembros.
- f) **Asociación Gremial:** Son organizaciones de personas naturales o jurídicas con el objeto de promover la racionalización, desarrollo y protección de las actividades que les son comunes en razón de su profesión, oficio o rama de la producción.
- g) **Organizaciones Comunitarias:** Existen dos clases de organizaciones: **Territoriales** como por ej. las juntas vecinales, centros de madres. También existen la **Funcionales** como por ej. los club deportivos, centros de padres. Por definición no pueden perseguir fines de lucro.
- h) Además existen otras organizaciones, como las **Fundaciones** y las **Corporaciones**, las que por su complejidad en su constitución, obligaciones y operación no son contempladas en esta Manual.

EJERCICIO 6

Cuál es la forma legal (figura jurídica) de la organización?

Decir si es una empresa con ánimo de lucro o sin ánimo de lucro. Con ánimo de lucro: aquella conformada con un fin específico y en beneficio de sus asociados, con el ánimo de repartir las utilidades o ganancias obtenidas; éstas desarrollan actividades comerciales obteniendo excedentes o ganancias para ser repartidas entre los socios. Sin ánimo de lucro: aquella conformada con un fin específico y en beneficio de sus asociados, sin el ánimo de repartir las utilidades o ganancias obtenidas. Su fin es comunitario, las ganancias obtenidas se deben reinvertir en la misma entidad y se transmiten a los asociados en forma de servicios como la recreación, la seguridad social, mejores precios de compra, mejores salarios, asistencia técnica, etc.

Ambas formas legales deben ser rentables ya que no tiene ánimo de perder plata.

Dibuje el organigrama de la organización.

Dibuje aquí el organigrama y posteriormente defina las funciones de cada área creada.



7 ANALIZANDO LA RENTABILIDAD DE NUESTRO NEGOCIO

El desarrollo del análisis financiero tiene como objetivos principales el conocer la inversión o financiamiento necesario para el negocio, determinar los ingresos esperados, la tasa interna de rendimiento y de retorno de la inversión, así como el tiempo requerido para alcanzar el punto de equilibrio.

Esta es la sección del plan que obtendrá la máxima atención de sus inversionistas. Todas las ideas, conceptos y estrategias expuestos confluyen en un estado financiero y sus proyecciones. Nada interesa más a un inversionista como el saber qué se hará con el dinero y cuando vera ganancias del negocio.

El análisis financiero y las proyecciones deben seguir las normas de contabilidad generalmente aceptadas, ya que los inversionistas están familiarizados con dichas normas y esperan verlas reflejadas en el análisis financiero de su plan de negocios. Así que no trate de inventar su propio método y forma de presentación de los estados financieros.

Las finanzas son utilizadas para documentar, justificar y convencer de la viabilidad del negocio a los inversionistas potenciales. Esta es la sección en la cual se realiza el caso en palabras y números y se respalda con estados financieros y formatos financieros que documenten la factibilidad del negocio y sirvan para demostrar que es una buena inversión. Es también en donde se debe indicar que se han evaluado los riesgos relacionados con el negocio.

Si está desarrollando un plan para inversionistas, incluyan las siguientes secciones:

- 7.1 Riesgos
- 7.2 Estados de flujo de Efectivo
- 7.3 Hojas de Balance
- 7.4 Estado de pérdidas y ganancias
- 7.5 Solicitud y Retorno de la inversión

Aun si su plan será utilizado únicamente como un mapa para el desarrollo de su negocio, debería crear un estado de flujo de efectivo y un estado de pérdidas y ganancias para obtener números que puedan medir el desarrollo de la compañía.

7.1 Riesgos.

Su habilidad para identificar los riesgos y exponerlos demuestra su destreza como administrador e incrementa su credibilidad con inversionistas potenciales. Les demostrará que ha tomado la iniciativa de confrontar estos puntos y que es capaz de manejarlos. Lo opuesto es también verdadero. Si un inversionista potencial descubre que no se mencionó algún factor negativo, se debilitará paulatinamente la credibilidad de su plan y pondrá en peligro sus oportunidades de obtener el financiamiento o cualquier otro apoyo.

La siguiente lista de problemas de ninguna forma está completa, pero podrán darles una idea de algunas posibilidades.

- Su competencia bajó sus precios.
- Un cliente clave cancela su contrato.
- Cae el porcentaje de crecimiento de la industria.
- Los costos de diseño o fabricación exceden sus proyecciones.
- Sus proyecciones de ventas no son alcanzadas.
- Una importante campaña publicitaria pasa por muchos tropiezos.
- Importantes subcontratistas fallan en las entregas.
- Su competencia se adelanta al sacar a la venta un nuevo y mejor producto o servicio.
- Cambia la opinión pública de su producto o servicio.
- No logran encontrar mano de obra capacitada.

Sugerencias:

Evalúe honestamente sus riesgos. Colóquese en una situación de "que pasaría sí". Que pasa si mi competencia encuentra mi Propuesta única de Ventas....que pone a mi producto a un lado? Qué pasa si no logro encontrar a los empleados correctos?

En lugar de poner los riesgos en otra sección, los puede incorporar en varias partes de su plan. Por ejemplo, puede exponer tiempos posibles más largos para llevar a cabo la subcontratación de partes en la sección del plan del "proceso de fabricación", o el impacto de un menor porcentaje de una respuesta anticipada a la campaña de correo directo la sección de ventas y mercadeo.

En muchas industrias, las compañías pequeñas innovan y las compañías grandes lo copian y se toman el crédito. Esto es siempre un riesgo que necesita considerar. Piense en las formas en que puede estar a la cabeza de su competencia y mantener su Propuesta única de Ventas. Para generar un listado completo de riesgos, examine todas sus suposiciones de cómo se desarrollará su negocio. El otro lado de muchas de ellas podrá ser un riesgo.

Considere los riesgos comunes cometidos en pequeños negocios como riesgos potenciales. Algunos de ellos son: pagar demasiado a los empleados, contratar a amigos en lugar de a candidatos mejor calificados para ocupar puestos, subestimar los costos, subestimar el ciclo de ventas, no observar a la competencia, tratar de ser todas las cosas para todos los clientes.

7.2 Estado de Flujo de Efectivo.

El estado de Flujo de Efectivo es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Un Estado de Flujo de Efectivo es de tipo financiero y muestra entradas, salidas y cambio neto en el efectivo de las diferentes actividades de una empresa durante un período contable, en una forma que concilie los saldos de efectivo inicial y final.

El estado de flujo de efectivo demuestra a los lectores del plan de negocios qué cantidad de dinero necesitará, cuándo lo necesitará y de dónde saldrá el dinero. En términos generales, el estado de flujo de efectivo analiza el efectivo y las fuentes de ingresos menos los gastos y requerimientos de capital para lograr una figura neta de flujo de efectivo.

Sugerencias:

Al igual que con sus documentos financieros, tenga preparado su estado de flujo de efectivo o al menos revisado por un contador con buena reputación.

Evite un salto no real de las ventas. Muchas de las compañías experimentan un incremento gradual en las ventas, inclusive en base mensuales. Un incremento inesperado e inexplicable se hará notar y no aparentar ser una valoración honesta de su negocio

Incluya efectos temporales y los ciclos del negocio en todas sus proyecciones. Por ejemplo, si se encuentra en el negocio de los regalos, necesitar mostrar la época Navideña de compras o la época de bodas. Si es un asesor, podrán experimentar ventas mayores a finales de año cuando las compañías tratan de utilizar sus fondos anuales o al principio del año después de que el presupuesto haya sido aprobado.

No caiga en la trampa más común de subestimar las necesidades del flujo de efectivo. Esto lo puede llevar a la sub-capitalización, lo cual significa que sus fondos se probarán inadecuadamente para cubrir sus obligaciones.

No incluya "proyecciones" que incluyan fechas y eventos del pasado. Las proyecciones antiguas son más tolerables si sus proyecciones fueron correctas.

Evite ganancias largas o categorías caras las cuales son agrupadas sin información de respaldo sobre los componentes.

A continuación se muestra un ejemplo del estado de flujo de efectivo:

NOMBRE DE LA EMPRESA
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO
-Miles de US\$-
(2006-2025)

	2,006	2,007	2,009	2,016	2,025
Utilidad Neta	182,775	177,829	313,911	326,511	(17,228)
Depreciaciones	458	458	458	458	458
Amortizaciones	18,000	18,000	18,000	-	-
Capital de Trabajo Neto	(275,412)	(3,179)	(24,727)	22,435	-
Flujo de Caja de Operaciones	(74,178)	193,109	307,642	349,405	(16,770)
Emision de Acciones	-	-	-	-	-
Financiamiento Bancario	-	-	-	-	-
Pago de Dividendos	-	-	-	-	-
Flujo de Caja Financiero	-	-	-	-	-
Compra de Activos Fijos					
Flujo de Caja de Inversiones	(22,000)				
Aumento de Efectivo	(96,178)	193,109	307,642	349,405	(16,770)
Efectivo Inicial	240,000	143,822	548,349	2,952,421	5,075,439
Efectivo Final	143,822	336,930	855,991	3,301,826	5,058,669

7.3 Hoja de Balance.

Es el estado financiero que refleja la situación del patrimonio de una entidad en un momento determinado. El balance se estructura a través de tres conceptos patrimoniales, el Activo, el Pasivo y el Patrimonio Neto, desarrollados cada uno de ellos en grupos de cuentas que representan los diferentes elementos patrimoniales.

El Activo incluye todas aquellas cuentas que reflejan los valores de los que dispone la entidad. Por el contrario, el Pasivo muestra todas las obligaciones ciertas del ente y las contingencias que deben registrarse.

El Patrimonio Neto es la diferencia del Activo menos el Pasivo y representa los aportes de los propietarios o accionistas más los resultados no distribuidos.

A diferencia de otros estados financieros, la hoja de balance es creada una vez al año para calcular el valor neto del negocio. Si el plan de negocios es para empezar un negocio, es necesario incluir una hoja de balance personal resumiendo los activos y pasivos. Si el negocio ya existe incluya la hoja de balance del año pasado hasta la hoja de balance del último período reportado. Analice los resultados de la hoja de balance brevemente e incluya este análisis en su plan de negocios.

A continuación se muestra un ejemplo de un balance general proyectado.

NOMBRE DE LA EMPRESA
BALANCE GENERAL PROYECTADO
 -Miles de US\$-
 (2006-2025)

	2,006	2,007	2,009	2,016	2,025
Caja y Bancos	143,822	336,930	855,991	3,301,826	5,058,669
Cuentas por cobrar	-	-	-	-	-
IVA acreditable	95,412	96,471	135,984	135,984	2,516
Anticipo Impuestos	78,332	156,664	352,495	1,174,982	1,762,473
PP&E Neto	21,542	21,083	20,167	16,958	12,833
Gastos de Instalación	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000
Amortizaciones	(18,000)	(36,000)	(72,000)	(180,000)	(180,000)
Total Activos	501,107	755,149	1,472,636	4,629,750	6,836,490
Proveedores	-	-	-	-	-
Impuestos x pagar	78,332	154,545	369,791	1,316,925	1,989,284
Total Pasivo	78,332	154,545	369,791	1,316,925	1,989,284
Capital Social	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000
Utilidad Neta	182,775	360,604	862,845	3,072,825	4,607,206
Total Capital	422,775	600,604	1,102,845	3,312,825	4,847,206
Pasivo + Capital	501,107	755,149	1,472,636	4,629,750	6,836,490

7.4 Estado de Pérdidas y Ganancias

Este estado financiero suministra información de las causas que generaron el resultado atribuible al período sea bien este un resultado de utilidad o pérdida.

El estado de pérdidas y ganancias es donde se realiza un caso para el potencial de su negocio para generar efectivo. Este documento es en donde se registran los ingresos, gastos, capital, y costo de mercadería. El resultado de la combinación de estos elementos demuestra qué tanto dinero hizo o hará el negocio o perdió o perderá durante el año.

Un estado de pérdidas y ganancias y un estado de flujo de efectivo se diferencian en que el estado de pérdidas y ganancias no incluye detalles de cuando fueron acumulados sus ingresos o cuando fueron pagados sus gastos.

Un estado de pérdidas y ganancias para un plan de negocios deberá ser calculado por mes durante el primer año. El segundo año puede ser calculado trimestralmente y anualmente por cada año siguiente. Analice los resultados del estado de pérdidas y ganancias brevemente e incluya este análisis en su plan de negocios. Si su negocio ya existe, incluya estados de pérdidas y ganancias de años anteriores.

A continuación se muestra un ejemplo:

NOMBRE DE LA EMPRESA
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO
-Miles de US\$-
(2006-2025)

	2,006	2,007	2,009	2,016	2,025
Ingresos					
Venta Netas	1,096,140	1,096,140	1,644,210	1,644,210	-
Total Costo de Ventas	528,365	528,365	792,548	792,548	-
Utilidad Bruta	567,774	567,774	851,662	851,662	-
Gastos Operativos					
Gasto de Operacion	254,524	254,524	349,290	331,290	14,958
Gasto de Ventas	34,438	34,438	51,657	51,657	-
Gasto de Administracion	17,705	24,770	2,270	2,270	2,270
Total Gastos Operativos	306,667	313,732	403,217	385,217	17,228
Utilidad antes de Impuestos	261,107	254,042	448,445	466,445	(17,228)
Impuesto sobre la Renta @ 30%	78,332	76,213	134,533	139,933	-
Utilidad antes de Dividendos	182,775	177,829	313,911	326,511	(17,228)
Dividendos	-	-	-	-	-
Utilidad Neta	182,775	177,829	313,911	326,511	(17,228)

7.5 Requerimiento de Fondos y Retorno de la Inversión.

Mencione el monto del fondo y el tipo (deuda o patrimonio) de inversión que busca para el negocio. Es importante que proporcionar un detalle de cómo el dinero será aplicado. Exponga lo siguiente:

Qué efecto tendrá el capital en el potencial del negocio para crecer y obtener utilidades?

Cuándo será necesitado el dinero?

Qué inversión ha sido ya realizada en la compañía?

Los inversionistas querrán también saber qué recibirán a cambio de su capital. Sea tan claro como sea posible en esta sección acerca de los pros y contras de invertir en su negocio. Un error común en un plan de negocios es no ser claro en esta sección, lo cual puede desincentivar a inversionistas potenciales. Si los fundadores de la compañía han invertido en la compañía, incluya esto en su plan. Algunos inversionistas han influido en los fundadores invirtiendo de su propio dinero en la compañía.

En este punto puede incluir un análisis de razones financieras que indiquen los beneficios del proyecto, por ejemplo puede trabajar en la TIR, VAN o punto de equilibrio, entre otros.

Finalmente, prepare un plan de salida que describa cómo los inversionistas podrán retirar su dinero de la compañía. Una preocupación común del inversionista, aun si la compañía es lucrativa, es saber si será difícil para ellos obtener un buen precio por sus acciones. Una opción en la cual podrán retirar su inversión en cinco años o asegurarse que la compañía será un candidato fuerte para la compra o un IPO (por sus siglas en inglés Initial Public Offering - Oferta Pública Inicial) será en lo que insistan muchos capitalistas e inversionistas.

8 BIBLIOGRAFIA

- http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_Negocios
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/plandenegocio.htm>
- http://www.ideas.com.ve/files/Manual_elaboracion_Planes_Negocio.pdf
- Guía para la elaboración del plan de negocios. Universidad de Sonora.
- Guía para elaborar un plan de negocios. Instituto Politécnico Nacional. Marzo 2006.
- Prepare su propio plan de negocios. Manual del Empresario. CEFÉ-International 1998.
- Manual Diseño y Elaboración de Planes de Negocios para Micro y Pequeños Empresarios Rurales. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDE). Programa de Apoyo a la Microempresa Rural de América Latina y El Caribe (PROMER). 2003