

Proyecto SUCOF



***MANUAL PARA ESCRIBIR
UN PLAN DE NEGOCIOS***

Tuija Marstio

SUCOF TM Ref. 224

MANUAL PARA ESCRIBIR UN PLAN DE NEGOCIOS

TUIJA MARSTIO

Material de Capacitación para el Proyecto SUCOF
"Apoyo a la Capacitación Complementaria en Forestería Comunitaria"
1995 -1999

El Proyecto SUCOF es financiado por el Ministerio de Relaciones Internacionales de Finlandia, Departamento de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Katajanokanlaituri 3, 00160 Helsinki, Finland. Tel: +358 9 134 161. Fax +358 9 1341 6375. © Copyright Finland's Ministry for Foreign Affairs 1999.

Este material de capacitación es producido por especialistas de la Agencia Implementadora del Proyecto SUCOF, FTP International Ltd, Helsinki, Finland. Fax: +358 9 7701 3499
<<http://www.ftpinter.fi>>

CONTENIDO:

1. INTRODUCCION.....	5
2. QUE ES UN PLAN DE NEGOCIOS?.....	5
3. PORQUE ESCRIBIR UN PLAN DE NEGOCIOS?	6
4. COMO ESCRIBIR UN PLAN DE NEGOCIOS?	7
4.1. DESCRIPCION DE LA IDEA DE NEGOCIOS.....	7
4.2. EVALUACION DE LOS MERCADOS Y COMPETIDORES.....	7
4.2.1. <i>Situación del Mercado</i>	8
4.2.2. <i>Situación del Producto</i>	8
4.2.3. <i>Situación de la Competencia</i>	8
4.2.4. <i>Sistema de Distribución</i>	9
4.2.5. <i>Ambiente de negocios</i>	9
4.3. ANALISIS FODA.....	9
4.3.1. <i>Análisis Externo</i>	11
4.3.2. <i>Análisis Interno</i>	12
4.3.3. <i>Combinación de los Resultados</i>	13
4.4. DEFINICION DE OBJETIVOS	13
4.5. COMERCIALIZACION	14
4.5.1. <i>Producto</i>	15
4.5.2. <i>Precio</i>	15
4.5.3. <i>Promoción</i>	18
4.6. PRODUCCION.....	18
4.7. GESTION	19
4.7.1. <i>Estructura Legal</i>	19
4.7.2. <i>Organización y Control</i>	20
4.8. FINANZAS.....	20
4.8.1. <i>Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado</i>	21
4.8.2. <i>Balance general proyectado</i>	23
4.9. ANALISIS DE RIESGO	23
4.10. RESUMEN.....	24
5. EVALUACION DEL PLAN	24

1. Introducción

“Los planes no son nada; planificación lo es todo”

Dwight D. Eisenhower

Los empresarios de pequeños negocios 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 escrito las ideas, un empresario se ve obligado a meditar sobre los objetivos de la empresa, así como sobre los medios para alcanzarlos. Y las compañías exitosas son conocidas por objetivos y estrategias claras y bien definidas.

Una estrategia define qué hacer para alcanzar los objetivos establecidos.

- Las estrategias definen el camino operativo general o la dirección de la compañía
- La estrategia significa hacer lo correcto
- Un plan es una descripción detallada de cómo hacer las cosas correctas

La metodología del plan de negocios es un modelo de planificación sistemática para nuevos empresarios. Basado en esta metodología, este manual incluye orientaciones sobre como preparar un Plan de Negocios.

2. Qué es un Plan de Negocios?

Un plan de negocios tiene una doble función: uso interno y externo.

Interno:

- El escribir un plan de negocios le ayuda a usted a probar su idea de negocios. Usted puede analizar un grupo de ideas de negocios y reflexionar sobre cómo las pondría en práctica. Más tarde, cuando la factibilidad de las ideas pueda ser evaluada y cuando tenga la información necesaria disponible, entonces el plan de negocios puede ser usado para obtener financiamiento.
- El plan de negocios puede ser usado como una herramienta de planificación para describir sus operaciones de negocios. Este responde 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.

Externo

- 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.

Datos de la industria del capital en riesgo indican que aproximadamente 85% de todos los planes de negocios son rechazados casi desde el inicio; 15% recibe una consideración seria; pero solamente 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 compañía, así como del sector. 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!!!!
- Si varias personas están involucradas en la gestión de la compañía, el plan de negocios siempre debe ser preparado como un trabajo en equipo.
- Hay que enfatizar las oportunidades, pero no desestimar las amenazas. Aún Goliat fue muerto por una piedra de la honda de David.
- El contenido es lo más importante, no tanto el estilo de escribir.

3. Porqué 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 una herramienta 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.

“Un objetivo sin un plan es un sueño”

W.J. Reddin

Su desafío es convertir la idea de negocios en una realidad. Sin embargo, después de cristalizar la visión 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. El poner los planes e ideas por escrito, le ayuda a usted a clarificarles a ellos y al mismo tiempo usted está obligado a meditar y planificar apropiadamente lo que intenta hacer.

El Plan de Negocios

- Le ayuda a enfocar el futuro;
- Le ayuda a ampliar su pensamiento;
- Le ayuda a analizar su mercado potencial, su competencia y sus objetivos;
- Le ayuda a obtener financiamiento externo o crédito de proveedores

No obstante, recuerde que un plan de negocios es un medio par un fin, no el fin en sí.

4. Cómo escribir un Plan de Negocios?

El Plan de Negocios debe incluir las siguientes secciones:

1. Resumen
2. Descripción de la Idea de Negocios
3. Evaluación de Mercados y Competidores
4. Análisis FODA
5. Definición de Objetivos
6. Comercialización
7. Producción
8. Gestión
9. Finanzas
10. Riesgos

Comencemos con la segunda sección, ya que el resumen se escribe al final.

4.1. Descripción de la Idea de Negocios

Teniendo definido el negocio, le gustaría ponerlo por escrito lo más correctamente posible. Presente su idea de negocios en términos de una descripción precisa del producto o servicio y para qué sirve. Haga una evaluación de las características particulares o distintivas de su producto y una descripción de cómo estas ventajas benefician a sus clientes. Presente también un análisis sencillo de la tecnología que usará.

4.2. Evaluación de los Mercados y Competidores

Muchos empresarios con brillantes ideas de negocios fracasan porque no analizan suficientemente la demanda de mercado para sus ideas. Iniciar un negocio sin previo análisis es como disparar en la oscuridad. Por consiguiente, su segundo paso será la definición del mercado para su producto. Para ello, usted necesitará

hacer algunas preguntas, comenzando con un amplio contexto (el macroambiente) y después trabajando hacia aspectos más específicos del mercado (microambiente).

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

4.2.1. Situación del Mercado

Analice primero la necesidad que usted espera satisfacer. Haga después una descripción general de la cobertura de mercado:

- Tamaño estimado, tasa de crecimiento
- Extensión geográfica y segmentos
- Clientes, necesidades, percepciones, comportamiento de compra
- Las formas en que opera el mercado y los principales medios de competencia: precio, calidad, servicio, reputación

Definición de su grupo potencial de clientes:

- Explique como está segmentado el mercado general e identifique los segmentos que son de interés para su negocio.

4.2.2. Situación del Producto

- Ventas 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 esto?
- Cuota de Mercado: Cómo está distribuida la cuota de mercado entre los diferentes actores en el mercado?
- Producto: Cómo se compara mi producto con aquellos 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?
- 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 muy útil. Su plan debe resumirla y demostrar que usted tiene una clara comprensión de cómo trabaja el mercado.

4.2.4. Sistema 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?

4.2.5. Ambiente de negocios

- Ambiente económico
- Ambiente tecnológico
- Ambiente político/legal
- Ambiente social/cultural

4.3. Análisis FODA

El siguiente paso es evaluar la situación interna y externa de su compañía con respecto a la idea de negocios, de tal forma que usted pueda establecer objetivos para su negocio. Un análisis FODA brinda un resumen de las fortalezas y debilidades de su compañía e identifica las oportunidades y amenazas que enfrenta. Con la ayuda del análisis FODA, usted puede estudiar cómo transformar sus fortalezas en ventajas competitivas.

Un análisis FODA es 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 mira las oportunidades y amenazas del ambiente de su compañía, mientras que el análisis interno se enfoca a las fortalezas y debilidades que pueden afectar la capacidad de su compañía para lograr sus objetivos. La información generada por el análisis FODA será utilizada para establecer objetivos y para definir estrategias, que son los siguientes pasos en el desarrollo del plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse a los factores específicos que afectan la implementación del plan de negocios.

Es importante comprender la diferencia entre factores internos y externos:

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

4.3.1. Análisis Externo

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

Oportunidad =	todas aquellas posibilidades externas a la empresa que tienen un impacto favorable en sus actividades
Amenaza =	todas aquellas fuerzas externas a la empresa que pueden tener una influencia desfavorable en sus actividades

Tipos de factores externos:

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

Ejemplos de oportunidades:

- Incremento en el poder adquisitivo
- Cambios favorables en el comportamiento de la clientela
- Precios de materia prima bajando
- Acceso a nueva tecnología
- Acceso a nuevos mercados
- Potenciales nuevos inversionistas

Ejemplo 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 o 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 =	Factores internos positivos que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa
Debilidades =	Factores internos negativos que inhiben el logro de los objetivos

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 ser sobre aquellos factores que puedan tener el mayor impacto en el éxito de la empresa.

4.3.3. Combinación de los Resultados

El siguiente paso es combinar los resultados del análisis externo y el análisis interno. Usted puede analizar 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?

Usted puede examinar si lo que usted puede hacer bien (es decir sus fortalezas) pueden ser transformadas en ventajas competitivas (es decir lo que hace usted mejor que sus competidores). El análisis FODA también nos brinda información sobre cómo evitar la vulnerabilidad, es decir, no estar sujeto a un ataque del competidor.

Algunas preguntas que pueden ayudarle a examinar la situación general:

- ⇒ 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 sacárseles ventaja?
- ⇒ Cuáles son las amenazas más significativas y cómo podrían ser evitadas?
- ⇒ Cómo pueden los aspectos estudiados, ayudarle a conocer su compañía y seguir adelante?

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

4.4. Definición de Objetivos

El siguiente paso es establecer los fines y objetivos para su compañía. Los fines definen adonde quiere llegar la compañía, en base a la idea de negocios (misión) y al análisis FODA. Los fines se encuentran 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 llamadas objetivos. Para el propósito del plan de negocios, usted se debe enfocar en la definición de objetivos para un año.

Los objetivos deben ser

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

El éxito de la compañía depende de la capacidad para definir sus objetivos y su determinación para alcanzarlos.

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 XXX unidades”

“Después de dos años de operaciones, estaré considerado entre los 3 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, ha descrito el mercado, ha analizado la situación interna y externa, a través del análisis FODA, y ha establecido los objetivos para su compañía. Ahora necesita planificar cómo captar el mercado.

Decida la estrategia que quiere aplicar para el logro de sus objetivos. Las opciones de estrategia básicas están relacionadas con el “mercado meta” y el “marketing mix”, como un todo.

La definición del mercado meta responde a la pregunta: quiénes serán sus clientes?

Mercado Meta

Usted no puede satisfacer a todos los clientes de un mercado dado – al menos, no a todo 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, etc)

Usted ha determinado, previamente, 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.

Estrategia de Comercialización

La definición de su estrategia indica cual es el paquete de marketing mix ideal en su caso (combinación de las cuatro P) y da 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 obtener la reacción deseada del mercado meta. Consiste en cuatro grupos de variables, conocidas como “las cuatro P” (Producto, Precio, Puesto (Distribución) y Promoción)

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

4.5.1. Producto

En una sección anterior (4.1), usted ha descrito el producto o servicio que está dispuesto(a) a vender. En esta sección, debe concentrarse en los aspectos relevantes al mercadeo del producto: calidad, características y diseño. La decisión acerca de estos aspectos afectará grandemente la respuesta de los clientes hacia su producto.

Calidad del Producto: - durabilidad, confiabilidad, facilidad de operación y reparación
 - usted debe esforzarse por una consistencia de alta calidad

Característica del Producto: - para diferenciar el producto
 ejem. un modelo con corte bajo
 - Características extras significan más valor agregado

Diseño del Producto: - Estilo
 ejem. relojes Swatch, carros Porsche, rasuradora Philips

4.5.2. Precio

El precio es el único elemento en el marketing mix que genera ingresos por ventas; todos los otros elementos representan costos. Frecuentemente, la fijación de precios y la competencia de precios son los aspectos más difíciles para los empresarios. Los errores más comunes son: 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 que no son variados suficientemente para los diferentes productos y segmentos. El precio debe ser lo suficientemente alto para cubrir los costos y obtener una ganancia razonable. Debe ser, también, compatible con la definición de valor del cliente.

Este capítulo ayuda a responder a las siguientes preguntas:

- Qué precios va usted a cobrar?
- Qué cantidades está planeando vender?
- Cuáles serán sus costos?

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

Factores Internos

- Objetivos de comercialización
- Estrategia de comercialización
- Costos

Factores Externos

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

Costos:

Los costos establecen el precio mínimo que usted puede cobrar por su producto. Usted quiere 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.

Diferentes tipos de costo:

- Costos Fijos (Costos Indirectos)
= Costos que no dependen de la producción o nivel de ventas, que no pueden ser fácilmente asignados a cada producto (ejem: electricidad, alquiler, mantenimiento, administración, etc)
- Costos Variables (Costos Directos)
= Costos que varían directamente con el volumen de producción (ejem: materia prima, costo de mano de obra)
- Costos Totales
= La suma de costos fijos y variables

Opciones Básicas para Fijación de Precios:

El precio que usted va a cobrar oscila entre aquel que es muy bajo para producir una ganancia y aquel que es muy alto para generar cualquier demanda. Los costos de producción establecen la base para el precio; mientras que las percepciones del cliente sobre el valor del producto, 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:

1. Fijación de Precio basada en el Costo
 - Costo más “algo” (agregando al costo del producto, el margen de ganancia deseado)
 - Análisis del punto crítico (el punto crítico es el volumen de ventas con el que los costos fijos y variables son cubiertos)
 - Ganancia meta (utilizando el análisis del punto crítico, estableciendo los objetivos para la ganancia meta)
2. Fijación de precio basada en el Comprador
 - El precio se basa en el valor percibido del producto, no en el costo del vendedor
3. Fijación de Precio basada en el Mercado
 - El precio está basado principalmente en el precio de los competidores (precio de tasa corriente)

Si el precio meta difiere marcadamente de los precios prevalecientes, explique porqué es así; por ejemplo: diferente estructura de costo, 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 desde el inicio.

4.5.3 Puesto (Distribución)

El lugar incluye las actividades necesarias para poner el producto a la disposición de los clientes 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?
- Cuáles de ellos usará usted?

4.5.3. Promoción

La promoción incluye las actividades que comunican los méritos de su producto y convencen a los clientes objeto para comprarlo. Las principales herramientas de promoción son los anuncios, promoción de ventas, relaciones públicas y e ventas personales. Qué herramientas se adecuarían mejor a su estrategia de mercadeo? Este capítulo de su plan de negocios debe dar respuesta 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) a gastar para promocionar su producto? Los criterios más populares son: gastar lo que la empresa puede absorber; usar un porcentaje de las ventas; basar la promoción en los gastos de los competidores; basarla en el análisis y valoración de los objetivos y metas de comunicación de su compañía.

4.6. Producción

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

- Qué materiales y/o equipo necesitará y cuál será el costo?
- Dónde obtendrá lo anterior?
- Cómo va a elaborar su producto y como opera el proceso de producción?
- La relación entre la fabricación interna y el uso de subcontratistas externos;
- 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 porqué?
- Requerimientos en términos del local: uso, tamaño, costo y potencial para la expansión;
- Calidad: cómo será monitoreada?

No todos los aspectos del proceso de producción serán igualmente críticos. Concéntrese en aquellos que si lo son, muestre que comprende dónde pueden ocurrir los problemas y que tiene una forma de atenderlos. Puede ser útil preparar un programa preliminar de producción y anexarlo a su plan de negocios.

4.7. Gestión

El factor humano es crítico en cualquier negocio; el personal y la gestión de la compañía determinan, después de todo, el éxito de la compañía, no importando que tan buena sea la idea de negocios. Como gerente de su negocio, usted es el líder y debe poder dirigir a su gente de forma que tenga la voluntad y la capacidad de hacer cosas para usted. Recuerde que la gente estimulada puede hacer, aún a una pobre organización, operar exitosamente; mientras que gente pobremente motivada puede perjudicar el desempeño de la mejor organización.

Su análisis de la gestión de su empresa es crítica. En este capítulo debería tratar de proveer información sobre la estructura legal así como sobre aspectos organizacionales y de controles de su negocio.

4.7.1. Estructura Legal

Existen varias alternativas para la estructura organizativa de su negocio. Entre las pequeñas empresas, las formas más comunes de organización son:

- Propietario individual: una sola persona es la propietaria. El/ella es responsable por todas las deudas de la empresa.
- Sociedad: dos o más personas son propietarias. La responsabilidad de las deudas de la empresa puede ser compartida entre los socios.
- Corporación: el capital de la empresa es formado a través de la venta de acciones. Los accionistas son propietarios y son distintos de la corporación.
- Cooperativa: formada por un grupo de productores independientes que tienen una organización para comercializar de manera conjunta. Esta forma es común en agroindustria.

La selección de la estructura legal depende de las necesidades de su negocio, sus recursos y el tamaño de la inversión requerida. La propiedad individual es recomendable si usted tiene suficientes recursos y la experiencia técnica necesaria para manejar el negocio por su cuenta.

En esta sección, debe explicar la estructura organizativa de su negocio. Si se va a contar con más de un propietario, explique cómo serán definidas las responsabilidades. Explique porqué está usted o el propietario particularmente calificado para manejar el negocio. Analice también en qué áreas necesitaría desarrollar su conocimiento y habilidades para administrar su negocio exitosamente.

4.7.2. Organización y Control

Si su negocio emplea a más personas, usted necesita desarrollar una organización que haga posible lograr sus objetivos. Usted puede diseñar un arreglo organizacional de su negocio después que haya identificado y agrupado las diferentes tareas necesarias para manejar el negocio y definido las responsabilidades de cada persona involucrada. Analice también las futuras necesidades de reclutamiento de personal. El control, en este contexto, significa guiar algo en la dirección intencionada. Es importante que tenga una forma de revisar que la calidad de su producto o servicio está al nivel que usted ha definido, que los costos de producción no están excediendo el presupuesto y que sus empleados están siguiendo los procedimientos de producción acordados. Estos aspectos tienen que ver con la producción, pero el establecimiento de las bases para un control sistemático, es una parte inherente a la gestión y está directamente relacionada con la organización de su negocio.

4.8. Finanzas

Un negocio solamente puede sobrevivir si genera suficientes ganancias. En la etapa de planificación, necesita saber la cantidad de financiamiento necesaria para empezar su negocio, así como las ganancias esperadas. Los posibles financiadores de su negocio están especialmente interesados en conocer si su negocio tiene bases financieras seguras.

El propósito de esta sección es exponer las implicaciones financieras de su estrategia e identificar la necesidad de financiamiento. El plan de negocios debe incluir tres proyecciones (o pro-forma): proyección de flujo de caja, estado de pérdidas y ganancias y balance general.

Por favor note que al preparar las proyecciones, existen condiciones financieras que no pueden ser pre-determinadas con exactitud. Trate de ser lo más realista posible con las predicciones de ventas y el tiempo necesario para el logro de los objetivos. Los problemas más comunes con los planes de negocios son el sobreoptimismo 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. Esto le ayuda a calcular cuánto dinero necesita emplear antes de que comience realmente a tener ganancias es su negocio y qué tan pronto va a ser recuperado dicho dinero. Esto le dirá también cómo y cuándo el dinero entrará a su negocio y cómo y cuándo saldrá de su negocio, durante los siguientes meses. Esto le da información de cuánto dinero tendrá en su caja. Al hacer una proyección del flujo de caja, usted evita una quiebra repentina por la subestimación del tiempo que tomará obtener los pagos de sus

compradores. Los acreedores están interesados en ver su proyección de flujo de caja porque éste da una idea de la liquidez de su negocio.

La proyección puede hacerse de la siguiente manera:

Modelo de una proyección de flujo de caja al iniciar el negocio

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

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

4.8.1. Estado de Pérdidas y Ganancias Projectado

Un estado de pérdidas y ganancias proyectado (también llamado declaración de ingresos) muestra cuánto dinero espera ganar el negocio durante un período de tiempo. Esta es una proyección del total de ventas, costos y ganancias para un período determinado. Es usado para describir los ingresos esperados versus los gastos esperados. 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(s) y parcialmente para el pago de la deuda.

Normalmente el estado de pérdidas y ganancias es realizado mirando hacia atrás, es decir, es realizado anualmente y compara los ingresos de su negocio versus los gastos durante el año anterior.

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

Modelo de un estado de pérdidas y ganancias

Ventas			_____
Costos variables			
materia prima¹⁾		_____	
mano de obra		_____	
otros costos variables		_____	
Margen Bruto			_____
Costos Fijos			
renta		_____	
electricidad		_____	
transporte		_____	
depreciación²⁾		_____	
pago de intereses sobre préstamos, impuestos		_____	
Utilidad neta			_____

- 1) 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 usada puede ser calculada de la siguiente manera:

inventario al inicio del período + inventario a ser adquirida durante el período – inventario remanente al final del período.

- 2) La maquinaria y equipo que va a adquirir para su negocio, van a desgastarse lentamente y su valor también va a bajar. Esta reducción en valor es llamada depreciación. Por consiguiente, debe incluirse en los costos fijos el valor que usted espera que bajará la maquinaria y el equipo durante el período de planificación. Un ejemplo: el valor de una máquina que compra hoy es 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.

4.8.2. Balance general proyectado

El balance general indica de donde viene el dinero en su negocio (el pasivo) y cómo está siendo usado (el activo). Este es “una foto instantánea” del negocio, mostrando las fuentes y usos del dinero en el momento de tomar la foto. El balance general indica entonces la necesidad de capital externo para manejar su negocio. A continuación se presenta un modelo para un balance general simple, para describir la situación financiera esperada para su negocio al final del período de planificación:

Modelo de un balance general simple

Cómo es usado el dinero (activo)		De dónde vino (pasivo)	
Equipo	XXX	Préstamos	XXX
Materia prima	XX	Capital de propietario	XXX
Salarios	XX		
Materiales	XX		
	_____		_____
	XXX		XXX

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 la que ocurren (es decir, producción, fijación de precios, etc) ó b) concluyendo su plan con un capítulo separado para abordar los riesgos.

En cualquier opción que escoja, es importante que usted sea:

- ⇒ Realista en la valoración de riesgos
- ⇒ Ni 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. El plan empieza con el resumen. Trate de hacerlo en una 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 usted pretende penetrar;
- Los beneficios específicos ofrecidos por su producto o servicio;
- Las características peculiares y factores que incrementan las oportunidades de éxito;
- 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, deben contestarse las siguientes preguntas:

- ⇒ Es el análisis externo completo y realista?
- ⇒ Son medibles los objetivos?
- ⇒ Son suficiente las acciones planificadas para el logro de los objetivos?
- ⇒ Es realista esperar que el negocio crecerá y será rentable?
- ⇒ Han sido considerados los principales riesgos?