



Desarrollo de Plan de Negocios

DÍA CON DÍA LAS ECONOMÍAS GENERAN MÚLTIPLES OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS, POR ELLO SE HACE NECESARIO CONOCER CUÁLES SON LOS PASOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR UNO.

Objetivos

- Comprender y estar en la posibilidad para desarrollar un negocio, conociendo el ambiente dentro del cual operan y que aspectos se deben tomar en consideración para crearlo.
- Conocer los aspectos en el entorno que influyen decisivamente en su permanencia a través del tiempo.

Contenido Temático

- Naturaleza o idea del proyecto de negocio.
- Estudio de Mercado.
- Estudio Técnico.
- Estudio económico y financiero.
- Riesgos y estrategias de contingencia.

Naturaleza o idea del proyecto de negocio.

- *Es importante tener una visión a largo plazo de lo que desea hacer en ese negocio.*
- *Determinar:*
 - El objetivo de crearlo o si fuera el caso el motivo para pretender ampliarlo.
 - Hacerse las siguientes preguntas:
 - ¿Tengo bien definido el producto o servicio que pretendo generar?
 - ¿Conozco el nicho de mercado al que pretendo acceder?
 - ¿Poseo experiencia y conocimientos sobre como comercialarlo y administrarlo?
 - ¿He analizado la viabilidad del mismo?

Naturaleza o idea del proyecto de negocio.

- **Causas comunes que impiden tener éxito**

1. Las personas no tienen ninguna idea de lo que verdaderamente significa tener un negocio.
2. *No tienen la suficiente experiencia en el ramo* del negocio que comienzan. A veces lo hacen porque al tío o al amigo le está yendo bien, y piensan que también a ellos les saldrán bien las cosas, pese a que no conocen nada sobre el producto o servicio que van a ofrecer.
3. *Se asesoran de personas que no tiene conocimientos y experiencia*, o mejor dicho se “mal asesoran”
4. Se apresuran a comenzar porque se dejan presionar por alguien, como el que les va a arrendar el local o quien les está vendiendo el equipo o una franquicia.
5. No tienen y no calculan el dinero necesario para comenzar y sostener el negocio.

Naturaleza o idea del proyecto de negocio.

- **Causas comunes que impiden tener éxito**

6. *No tienen dinero para vivir personalmente.*

7. No generan ni tienen el dinero para un presupuesto de publicidad.

8. Creen que con abrir la puerta la gente se va a arrebatar los productos o servicios; o piensa que con 1,000 volantes que distribuyan van a llegar 300 personas corriendo a solicitar sus servicios o comprar sus productos.

9. *Sobrestiman* las ventas y subestiman o calculan mal los gastos.

10. *No hacen una verdadera investigación.* Ven por encima la información relacionada al negocio y no se preparan para por ejemplo, hacer un análisis de mercado respecto a su bien o servicio.

Naturaleza o idea del proyecto de negocio.

- **Causas comunes que impiden tener éxito**

11. *No quieren pagar* a contadores, abogados o consultores de negocio, verdaderos expertos en negocios e impuestos (con todo respeto ni siquiera todos los contadores saben realmente de impuestos para negocios) y luego terminan en problemas. ¿Has oído lo de “Lo barato sale caro”?

12. Subestiman las sociedades. Por desgracia la gran mayoría de éstas no funcionan como se esperaba; no importa si es entre familiares o amigos, si no tienen los mismos valores, creencias y no establecen bien claras las reglas del juego, y no han elaborado un contrato entre socios, tarde o temprano empezarán los problemas y diferencias para después darse la ruptura definitiva.

Etapas del ciclo de vida	Nombre del plan	Objetivo de la empresa	Variable clave
Inicio	Plan de negocios de un nuevo lanzamiento	Penetración de mercado	Participación en el mercado
	Plan de negocios de una nueva empresa	Crear una pyme o una corporación	Pyme Creación de la corporación
Crecimiento	Plan de negocios de monitoreo	Penetración de mercado Aumento de rentabilidad	Participación en el mercado Productividad
	Plan de negocios buy out**	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca
Madurez	Plan de negocios de monitoreo	Chequeo de mercado Aumento de rentabilidad	Participación en el mercado Productividad
	Plan de negocios buy out	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca
Declinación	Plan de negocios buy out	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca

Figura 1.1. Tipos de Planes de Negocio
Fuente: SAPOROSI, Gerardo. Clínica empresarial. Una Metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan de negocios. Ediciones Macchi, 1997. Pág. 43

Estudio de Mercado.

- Acorde al análisis de Porter, empleado frecuentemente para el estudio del microentorno de la organización, existen 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía y determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o sector industrial.

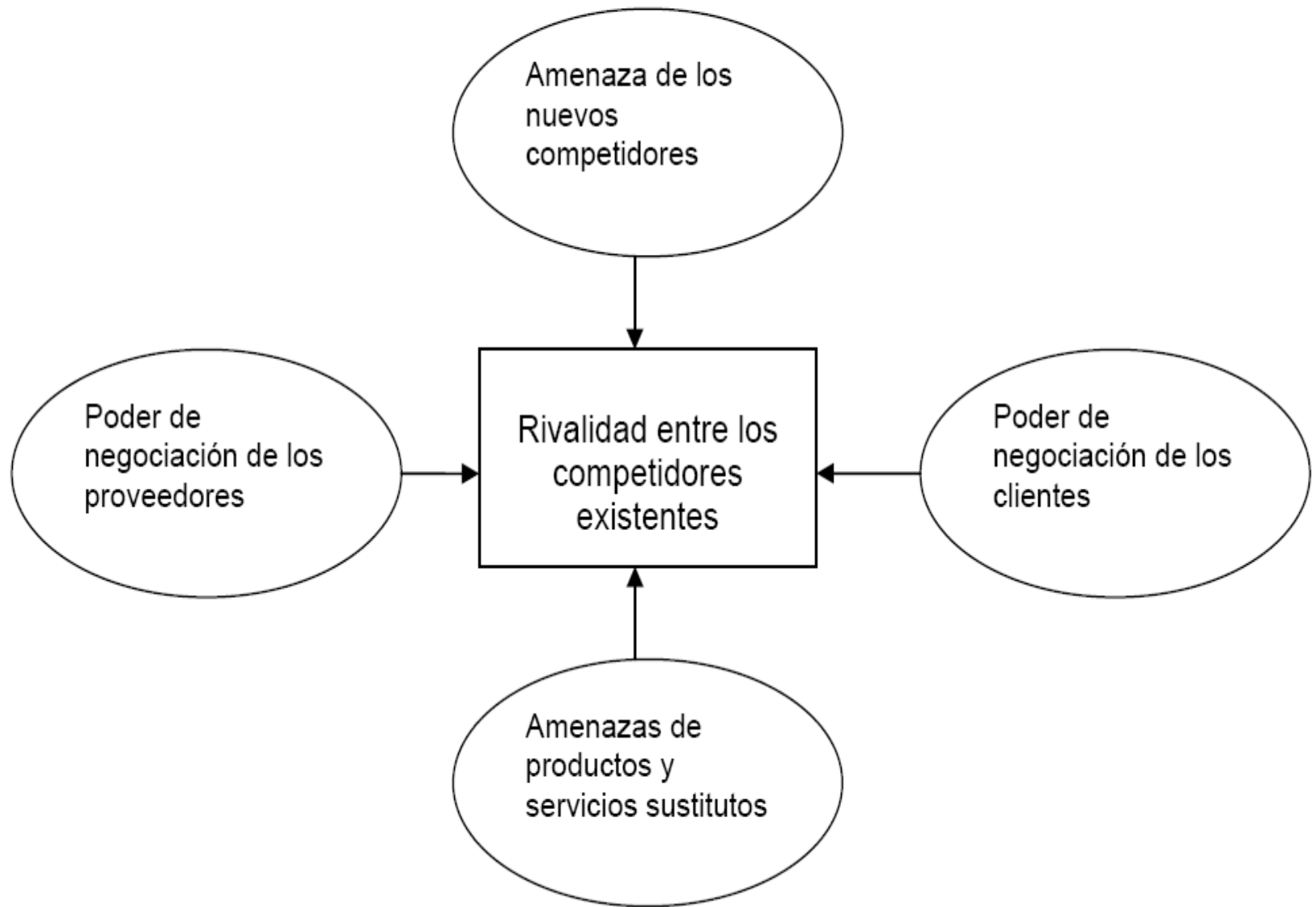
Estudio de Mercado.

- **1.** Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- **2.** La rivalidad entre los competidores. Para una organización será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados,
- **3.** Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente.

Estudio de Mercado.

- **4.** Poder de negociación de los compradores.
Un mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados
- **5.** Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
Un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales.

Figura 1.2. Las cinco fuerzas de Porter



Matriz de estrategias genéricas

La matriz de estrategias genéricas de Michael Porter es una de las más utilizadas para determinar la estrategia a seguir por la organización para un negocio específico.

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

Matriz de estrategias genéricas

- **Diferenciación:** Esta es la estrategia más usual cuando se presenta la necesidad de diversificar la oferta de productos o servicios. Consiste en crear un valor sobre el producto ofrecido para que éste sea percibido en el mercado como único.
- **Enfoque:** En la actualidad, ésta es la estrategia más frecuente para la creación de nuevos negocios. Reconoce que hay una gran cantidad de oportunidades en el mercado para una oferta de productos y servicios especializada. El desarrollo de una estrategia de foco implica la identificación de un nicho de mercado que aún no ha sido explotado.

Estudio Técnico.

- ***Intención del estudio.*** Verifica la posibilidad técnica de producir el bien o servicio definido. Esto implica definir el tamaño del negocio, su proceso, localización, las instalaciones y la organización del negocio que queremos abordar.
- **Elaborar un producto requiere materiales**, elementos o partes, éstos se conocen como **materias primas**, se debe calcular cuánta materia prima necesita para hacer cierta cantidad de producto y determine si podrá acceder a la misma.

Estudio Técnico.

- ***Determinación del tamaño del negocio.***
Especificar la capacidad real de producir bienes o servicios que debe tener el negocio por unidad de tiempo; también se conoce como capacidad instalada.
- ***Localización geográfica.*** Comúnmente un negocio se inicia en locales disponibles por parte del empresario, ya sea por que destina parte de su vivienda a la empresa o por que dispone de un local. Esto se constituye ocasionalmente una condicionante para el funcionamiento adecuado del negocio.

Estudio Económico y Financiero.

- Los negocios puede desarrollarse y sobrevivir sólo si generan utilidades. Se requiere por tanto desde la etapa de proyección del mismo establecer los recursos imprescindibles para que funcione correctamente, estimar sus ingresos esperados y los parámetros de *productividad* que respondan al nivel de actividad a organizar.
- El análisis económico-financiero *debe evaluar tanto la factibilidad económica como la financiera*, e incluso puede contener posibles alternativas de salida del negocio en caso de que éste fracase.

Estudio Económico y Financiero.

- Resumiendo, cuando nos encontramos sin dinero en el bolsillo estamos con un “problema financiero” pero no tenemos necesariamente un “problema económico” ya que aún poseemos conocimientos o fuerza física que podemos emplearla para generar más ingresos.
- Del mismo modo, una empresa que se encuentre con problemas de liquidez no necesariamente tiene “problemas económicos” ya que podría tener aún activos productivos (maquinarias, recursos humanos, inventario de productos, etc.) con los cuales generar más ingresos en el futuro.

Estudio Económico y Financiero.

- En la formulación de este estudio, se debe **determinar la siguiente información:**
 - Balance y estado de resultados proyectados.
 - Capital de trabajo necesario en la operación.
 - Punto de equilibrio económico.
 - Fuentes de financiamiento disponibles y tasas de interés. Moneda a utilizar.
 - Tipo de tasa de interés (fija, variable)
 - Tendencias inflacionarias y devaluatorias.

Riesgos y estrategias de contingencia.

Riesgos; Los riesgos pueden presentarse de manera inesperada en cualquier momento, interfiriendo principalmente en la planificación de actividades por lo que debe hacerse todo lo posible para que el impacto de un cierto hecho negativo sea mínimo, pudiendo, mediante un plan de contingencia, manejarlo adecuadamente.

- Se podría diferenciar tres tipos de riesgos:
 - **Los propios del mercado.**
 - **Los técnicos.**
 - **Los intrínsecos del proyecto en sí.**

Riesgos y estrategias de continencia.

- **Riesgos propios del mercado:**
 - Crecimiento menor al esperado en la economía.
 - Incertidumbre propia del sector .
 - Costos mayores a los previstos.
 - Devaluación, inflación desmedida.
 - Incrementos en las tasas de interés.
 - Otros.

Riesgos y estrategias de continencia.

- **Riesgos Técnicos:**

- Falta o escases de materias primas, incluso su encarecimiento.
- Alzas en la mano de obra, en el pago de los impuestos.
- Daños en las instalaciones, desastres ecológicos.
- Huelgas y acontecimientos sociales.
- Otros.

Riesgos y estrategias de continencia.

- **Riesgos propios del negocio:**
 - Entrada inesperada de productos sucedáneos.
 - Perdida de interés de los clientes en el negocio.
 - Fallecimientos familiares,
 - Inadecuada administración.
 - Otros.

Estrategias de contingencia.

- **En todo Plan de Negocio es necesario incluir un capítulo en el que se incluyan posibles estrategias de contingencia en caso de que el negocio no alcance los objetivos previstos.**
- **Algunas de las estrategias de contingencia más comunes pueden ser:**
 - Alianza con algún otro negocio para complementar la efectividad.
 - Venta total o parcial del negocio.

Estrategias de contingencia.

- Adquisición de franquicias o patentes para reforzar o reorientar el negocio.
 - Venta de la base de clientes.
 - Cambio de giro aprovechando ubicación estratégica o nuevas potenciales oportunidades.
 - Otras.
-
- El plan de contingencia debe estar orientado a detectar posibles riesgos que puedan hacer fracasar el proyecto si no son enfrentados correctamente.



Consultoría de Negocios
Asesoría y Capacitación

Daniel Jiménez Cornejo
Consultor y Capacitador en temas de Negocios.

Diseñador metodológico de Cuadro de Mando de Negocios.

Asesor en Metodología de la Investigación y del uso del programa estadístico SPSS.

Capacitador en técnicas de enseñanza y de aprendizaje.

Elaboración de planes de estudio nivel licenciatura y postgrado.