

MANUAL PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Una guía práctica
y de fácil aplicación



CAMARA DE COMERCIO®
DE MEDELLIN PARA ANTIOQUIA

Tu mejor socio.

El presente manual
ha sido diseñado
por la **Cámara de Comercio**
de Medellín para Antioquia
con el objetivo de entregar a
emprendedores y empresarios
una herramienta ágil y dinámica
para la planeación de los
negocios.

MANUAL PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Una guía práctica
y de fácil aplicación

INTR | DUCCIÓN

El manual para el desarrollo de un plan de negocios ha sido construido en formato de cuaderno de trabajo con el fin de facilitar el tránsito del concepto a la práctica.

El plan de negocios es una herramienta que se puede utilizar en los procesos de:

- Iniciar una nueva empresa.
- Impulsar el crecimiento de una empresa.

- Plantear nuevos retos para empresa como, por ejemplo, el desarrollo de un nuevo producto o servicio o incursionar en nuevos mercados.
- Preparar una idea de negocio o empresa para acceder a recursos financieros.
- Testear el desempeño de una empresa y plantear alternativas de mejora o ventanas de oportunidad.
- Reinventar una empresa.

Un plan de negocios comprende fundamentalmente una articulación de la empresa con las personas, sus oportunidades, su entorno, su contexto, sus riesgos y promesas de recompensa. En esa medida, busca darle al potencial emergente o existente elementos que le permitan disfrutar de una posición competitiva y sostenible en el largo plazo. Esto es, encontrar una combinación óptima y única de:

**¿QUÉ HACER?, ¿CÓMO HACERLO? Y
¿CUÁNDO HACERLO?**

¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIOS?

Un plan de negocios es un documento que ilustra las ideas e insumos que dan a una empresa la capacidad de participar y competir exitosamente en los mercados.

Es un marco de referencia de los pilares estratégicos sobre los que se soporta una iniciativa empresarial, los escenarios en los que se desarrolla y su horizonte de planeación.



UN PLAN DE NEGOCIOS DEBE SER:



SIMPLE:

que pueda ser comprendido por los diferentes actores que se verán involucrados en el diseño y despliegue estratégico del plan de negocios. Su lenguaje debe ser sencillo y de fácil asimilación.



CONTUNDENTE:

que deje más respuestas que interrogantes y que defina con claridad las metas propuestas, sus responsables, los tiempos y escenarios asociados a la ejecución del plan.



ATRACTIVO:

que respete el entusiasmo y presente una alternativa viable para el desarrollo o consolidación de una empresa.



DINÁMICO:

que contemple los elementos de una estrategia en movimiento, que considere las consecuencias inesperadas en la ejecución de un plan y el choque de las decisiones empresariales con las decisiones de los agentes económicos y sociales que interactúan con la empresa.



CONCISO:

que **evite extenderse en asuntos que no son relevantes** o que podrían incorporarse en anexos y otros documentos de soporte. En la medida de lo posible debe recurrir al lenguaje visual, al uso de infográficos e información cuantitativa que aborde cada componente del plan de negocio con **precisión y exactitud**.

El plan de negocio es ante todo una herramienta que persigue la transformación de las ideas en un plan articulado y coherente que permita alcanzar el éxito. Por esta razón, es también una herramienta de comunicación que alinea los intereses de los diferentes grupos involucrados en la conformación o consolidación de una empresa, así como con los intereses de grupos externos a la empresa como aliados estratégicos,



inversionistas, fuentes de financiación, entre otros.

Durante el desarrollo del plan de negocios la armonía debe hallarse en el balance entre **estrategia y finanzas**, cualquier aspecto “desafinado” en este sentido, conduce a la no sostenibilidad o a la búsqueda de objetivos cuantitativos sin ningún propósito particular.

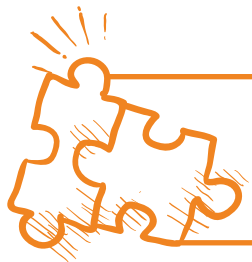
El gurú de la estrategia **Peter Drucker** establecía que el propósito fundamental de toda empresa es crear un cliente y que este es quien termina por definir la naturaleza de la misma. En sus propias palabras *“solo el cliente con la disposición a pagar por un artículo o un servicio convierte a los recursos económicos en riqueza”*.



En este sentido, no debe olvidarse que el corazón del plan de negocio se encuentra en la manera en que la empresa servirá a su mercado y, en esa medida, al consumidor objetivo porque solo esto determina qué es la empresa, qué producirá y cómo prosperará en

un entorno en donde otros compiten por esos mismos clientes.

Por otro lado, el plan de negocio es un instrumento de simulación que permite identificar qué pasaría si se pone en marcha una empresa sin asumir todos los costos y riesgos de hacerlo. En este sentido, el uso del plan de negocio es una buena práctica usada por los emprendedores y empresarios para poner al límite sus ideas y observar cómo se comportan en un entorno controlado y simulado.



ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios propuesto en esta guía está compuesto por **DIEZ MÓDULOS DE TRABAJO**. A continuación, se describe brevemente cada uno de ellos:

1. **LA EMPRESA**

Breve descripción de la organización. **Cuáles son sus productos o servicios y su razón de ser.** Recuerde:

“el propósito de una empresa es crear un cliente”.



LA ORGANIZACIÓN

Breve **descripción de los miembros del equipo**, sus cualificaciones y roles clave. También hace referencia a la estructura que va a adoptar la compañía para hacer frente a las distintas responsabilidades que se derivan de la operación.

3.



ANÁLISIS DEL MERCADO Y CONSUMIDOR OBJETIVO

Datos relevantes

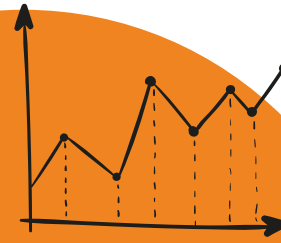
sobre el mercado y los posibles consumidores del producto o servicio.



ANÁLISIS COMPETITIVO Y PROPUESTA DE VALOR

Definición de la competencia y sus puntos fuertes, se explica cómo está dividido el mercado y cómo se competirá exitosamente.

5.



MODELO DE NEGOCIOS

Es el marco de representación de una selección estratégica de actividades que una empresa ejecutará, **cómo las ejecutará y cuándo las ejecutará**, transfiriéndole a la empresa una posición competitiva única en la cual entrega valor al cliente y le permite a la empresa capturar ese valor en un modelo de monetización.

6.

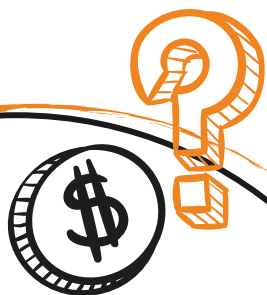


INFORMACIÓN FINANCIERA

La información financiera está compuesta por cinco bloques de información: **el modelo de ingresos**, *el modelo de costos directos*, **el modelo de estructura operativa**, el modelo de inversión requerida y el modelo de capital de trabajo.

En definitiva, es la concreción de la estrategia en resultados financieros. Recordemos que **el equilibrio entre estrategia y resultados económicos es la clave de un buen plan de negocios.**

7.



RECURSOS REQUERIDOS, USOS Y TIEMPOS

Toda estrategia requiere recursos económicos para su implementación y despliegue, **identificar el monto de recursos requeridos, sus usos y el momento para el cual serán requeridos** es uno de los elementos fundamentales de un buen plan de negocios.



8. HITOS CLAVE

Es una presentación de los **eventos clave que han marcado** el desarrollo de la empresa y los **eventos clave que deberán cumplirse** en la planeación estratégica trazada.

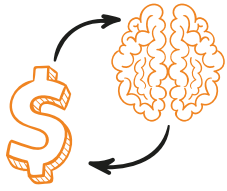
9.



ANÁLISIS DE RIESGOS

Una breve descripción de los **riesgos de la empresa**: de mercado, operativos, financieros, legales, sociales y de entorno.

10.



POTENCIALES RETORNOS

Presentación de las **estrategias de salida**, potenciales adquirientes, potencial de ingresos, utilidades y **retorno a la inversión**.

A continuación se **desarrolla una breve descripción conceptual sobre sus objetivos y contenido, posteriormente se realiza la aplicación de los conceptos** en un cuaderno de trabajo que permite la construcción del plan de negocios de una manera guiada, sencilla y ágil.

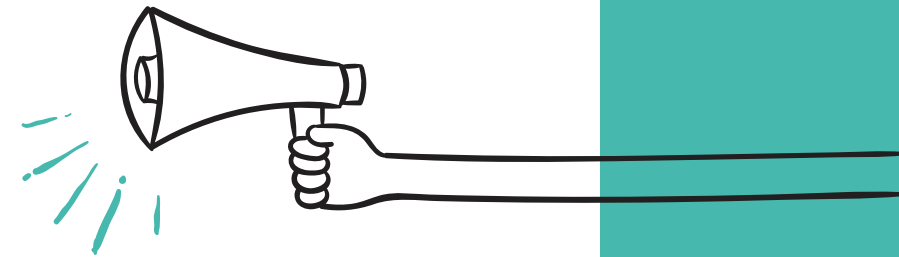


LA EMPRESA

La finalidad del presente módulo es **brindar el marco por el que se regirá el resto del plan de negocio al definir la compañía o iniciativa, así como su oferta de valor**. Para ello, es necesario identificar la oportunidad de negocio en el mercado, describir el producto o servicio y el tipo de empresa que se desea tener. En este módulo el lector encontrará temas relacionados con la **definición de la compañía**, así como con los **productos, servicios y soluciones que ofrecerá al mercado objetivo**. Por lo anterior, también debe ser descrito el sector en el que la iniciativa se desempeñará y entender muy bien su comportamiento histórico, tendencias y crecimientos.

Se trata de representar en unos pocos renglones los límites y alcances de la empresa. El concepto empieza a definir la organización en torno a la capacidad de satisfacer una necesidad en el mercado y definir su posibilidad de generar soluciones de acuerdo con los cambios en el mercado. Los productos o servicios presentados deberán cumplir con una función elemental, es decir, deben dar solución a una problemática o necesidad latente de una población que se convertirá en el mercado objetivo de la iniciativa.

Por último, ese mercado objetivo que se encuentra *inmerso dentro de un sector de la industria, deberá ser plenamente identificado y estudiado de tal manera que se puedan definir las estrategias idóneas para llegar a este con una propuesta clara de valor* que permita generar los resultados esperados por un equipo gestor, socios y aliados.



LOS COMPONENTES FUNDAMENTALES DE ESTE BLOQUE SON:

Definir la empresa y sus prioridades

Definir el propósito de la empresa

Introducir los productos y servicios

Hacer un primer esbozo del mercado que se atenderá

Identificar el sector en el que operará

la empresa y sus características



LA EMPRESA

Para definir la compañía se debe realizar un auto análisis que haga referencia a:

¿CÓMO SURGIÓ LA IDEA DE CREAR EL NEGOCIO?

NOTA: para el desarrollo de este aparte, los expertos en planes de negocio **hablan de definir el dolor o la necesidad del cliente. El dolor hace referencia a las situaciones no deseadas o costos en los que incurre un segmento de clientes.** En definitiva, conocer lo mejor posible quién es tu cliente, sus hábitos, sus problemas reales y los beneficios que consigue al consumir los producto o servicios de su organización.

Se deben tener muy en cuenta las prioridades y los públicos del plan de negocio toda vez que se puede estar presentando a potenciales inversionistas, integrantes del negocio o proveedores. Este plan también se puede usar de forma interna como guía personal del desarrollo de su negocio. Los contenidos del plan deben estar dirigidos a las necesidades concretas, por ejemplo, búsqueda de financiación, lanzamiento de un nuevo producto, creación de una nueva empresa, consecución de una alianza estratégica.

Este aparte es también una concisa y breve historia de las motivaciones para la creación de la empresa o los cambios que se desean implementar.

¿CUÁL ES LA FUNCIÓN DE SU EMPRESA?

NOTA: el planteamiento de la función es una descripción concisa que define ampliamente las prioridades de una empresa. Se trata de una articulación de los principios que guían el negocio.

EJEMPLO: Logón S.A es una empresa internacional fundada para realizar publicaciones dirigidas a empresas y consumidores en una variada gama de medios, entre los que se incluyen las publicaciones impresas y electrónicas, las cintas de audio y video y los CD-ROM.

La función de la empresa debe ser corta, denotar futuro y debe concentrarse en la necesidad que se va a atender más que en el producto que se ofrece, debe definir el negocio de la empresa, cautivar y motivar. Es necesario explicar cuál es la idea fundamental que está detrás de la iniciativa, cuáles han sido los aspectos que la han motivado y las potenciales claves para llegar al éxito. También se indicarán las tendencias sociales, cambios de mercado, etc. que hacen de esta iniciativa una buena oportunidad de negocio y/o de inversión.

TIP: se deben evitar frases como “seremos los mejores”, “ofreceremos calidad e innovación permanente”, “nuestros clientes serán cada vez más competitivos”, entre otros. Hay que centrarse en la estrategia, en lo que diferencia al negocio.

Es de vital importancia que el concepto del negocio cuente con una **visión clara de dónde se quiere posicionar** en un horizonte de 3 a 5 años. Adicionalmente, es necesario que exista coherencia entre las estrategias de puesta en marcha, crecimiento y los objetivos definidos.

¿EN QUÉ NEGOCIO ESTAMOS?

NOTA: esta pregunta, aunque en ocasiones puede tener respuestas obvias, amerita un poco más de reflexión y antes de dar una respuesta definitiva se deben plantear algunos interrogantes como: ¿a quién le resuelvo un problema?, ¿qué me compra en realidad?, ¿cómo resuelvo ese problema diferente o mejor que los demás?, si pudiera decirle a mi cliente que describa con una palabra lo que piensa de mi negocio, ¿qué palabra sería?

Uno de los ejemplos más representativos sobre la importancia de determinar la naturaleza del negocio en el que estamos es el caso de *McDonald's*. Si usted se pregunta: *¿en qué negocio está McDonald's? la respuesta, que parecería obvia, sería en el negocio de las hamburguesas o el negocio de la comida rápida. Pero esto es incorrecto, el negocio real de McDonald's es la propiedad raíz.*

La historia dice que McDonald's nació en 1954 y que para 1960, Ray Kroc, el fundador de esta franquicia, había expandido su empresa a más de doscientas sucursales con setenta y cinco millones de dólares en ventas anuales, pero solamente ciento cincuenta y nueve mil dólares en utilidades; en resumen, ganaba solo el 0.02%. Inquieto por su baja rentabilidad, Ray Kroc decidió hacer un cambio estratégico, en lugar de vender la franquicia y permitir que el franquiciado eligiera la ubicación del local, McDonald's compraría los terrenos previamente y los rentaría de por vida a los franquiciados para que establecieran su sucursal. De esta manera, además de tener mayor control sobre la franquicia y cobrar regalías sobre las ventas, recibiría una renta permanente sobre la propiedad y, si la franquicia cerraba, siempre podría vender el inmueble y recuperar el dinero. Esto hizo toda la diferencia. Hoy en día, McDonald's tiene más de 30,000 millones de dólares en bienes raíces en todo el mundo.

Saber determinar dónde estaba la ganancia real, le permitió a McDonald's convertirse en la multinacional que conocemos hoy en día. Ahora sí, ¿en qué negocio estamos?.

¿QUÉ ES LO QUE SU EMPRESA SABE HACER?

NOTA: defina las **capacidades y conocimientos** con las que cuenta su empresa para desarrollar los **productos y servicios** que el mercado requiere y cómo le permitirán esas capacidades y conocimientos obtener una ventaja competitiva diferenciada o de bajo costo.

Estas competencias y capacidades deben permitirle a la empresa estar innovando permanentemente y darle las condiciones de adaptabilidad a los exigentes cambios del mercado.

VISIÓN GENERAL DEL PRODUCTO O SERVICIO:

Como hemos mencionado, **el objetivo esencial de una empresa es solucionar un problema existente en el mercado**. Los productos y servicios son el vehículo o medio por el cual se satisfacen las necesidades de los clientes. El concepto y la función empresarial definen lo que la empresa es y su propósito de ser, los productos y servicios son el medio por medio del cual la organización puede servir y realizar la función empresarial. Generalmente, **los propósitos permanecen en el tiempo, los productos y servicios son los que cambian** pues deben buscar siempre la mejor forma de atender a las necesidades de los clientes.

En términos prácticos, **el producto o servicio es el satisfactor de las necesidades de los clientes**. Dicho en otras palabras, es el bien a comercializar. Es fundamental recordar que, de acuerdo con los actuales niveles de competitividad que han aumentado debido al fenómeno de la globalización, se deben desarrollar productos con altos niveles de innovación y calidad.

En la presentación de los productos y servicios se deben describir aspectos como: características, usos, atributos, ventajas, beneficios, etc. Todos estos enfocados en el punto de vista del cliente.

Debe presentarse ampliamente el producto o servicio, tratando de enfatizar en los siguientes aspectos:

- Identificar los problemas existentes. Dichos problemas deben ser comunes a grupos de personas o empresas de manera que su solución sea atractiva a un número importante de potenciales consumidores.
- *Presentar el producto como una posible solución a dicha necesidad.*
- **Describir características, usos, ventajas, beneficios, duración y vigencia.**
- Mencionar factores de diferenciación frente a productos de la competencia.
- *Indicar acciones a desarrollar para la protección del producto.*



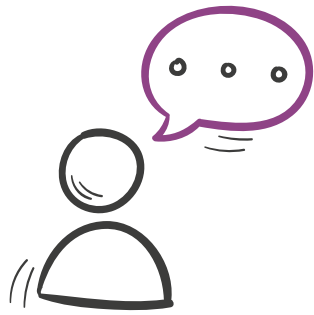
En este punto, vale la pena hacer uso de gráficos del producto o diagramas para explicar la prestación del servicio. Todo producto o servicio debe cumplir cuatro criterios claves para que puedan representar una oportunidad de negocio:

DEBE PROPONER UNA SOLUCIÓN: el éxito de un producto o servicio radica en el satisfacer una necesidad o resolver un problema.

DEBE CONTAR CON UN MERCADO: un producto o servicio solo será monetizable si encuentra un grupo de clientes objetivo que esté dispuesto a adquirir y pagar por los beneficios brindados por dicho producto o servicio.

PUEDE SER PROTEGIDO: al ofrecer un producto o servicio innovador y diferenciado que genera ingresos, este puede ser replicado por otros, por lo que es importante que pueda ser objeto de protección intelectual o, en su defecto, que se puedan fijar barreras de entrada que impidan o dilaten los procesos de réplica o reproducción.

DEBE GENERAR INGRESOS: si el producto o servicio es innovador y puede ser protegido, pero no es capaz de generar ingresos no se considera una oportunidad de negocio. En esa medida, es necesario definir un modelo de ingresos en el que el producto o servicio sea el protagonista.



PRODUCTOS O SERVICIOS:

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	DESCRIPCIÓN GENERAL Y CARACTERÍSTICAS	FECHA DE INTRODUCCIÓN EN EL MERCADO OBJETIVO
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

NOTA: en la primera columna indique, con nombre propio, la lista de los productos o servicios que serán ofrecidos por la empresa. En la segunda columna realice una breve descripción de ellos y dé cuenta de las características que los identifican y, por último, en la tercera columna, señale la fecha en la cual el producto fue introducido al mercado o, en el caso de nuevos productos, la fecha en que pretende lanzarlos.



¿A QUIÉN VA DIRIGIDO EL PRODUCTO O SERVICIO?

CONSUMIDOR DESTINO	PRODUCTO O SERVICIO	PRINCIPAL BENEFICIO
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

NOTA: una oportunidad real de negocio debe ofrecer beneficios para un grupo de clientes o para un segmento de ellos. Este conjunto de clientes define la base para la conformación de un mercado que le da valor económico a la empresa, en la medida en que, el consumidor acepte el producto y servicio y esté dispuesto a pagar su valor.

Utilizando esta tabla y los productos definidos, describa el segmento de clientes a quien va dirigido el producto o servicio y las características del mercado en el cual interactúa.

En ciertas oportunidades, los productos o servicios pueden presentar complejidades técnicas o proponer nuevas formas de resolver un problema. En estos contextos, el uso de herramientas gráficas audiovisuales para mostrar una simulación de la operación del producto o servicio puede ser de mucha utilidad.



ELEMENTOS ATRACTIVOS PARA EL MERCADO

1.

2.

3.

4.

5.

NOTA: partiendo de la construcción de una estrategia competitiva basada en liderazgo en costos o en diferenciación, planee los argumentos más relevantes por los cuales el cliente adquirirá o ha adquirido los productos y servicios de su empresa.



SECTOR ECONÓMICO EN EL QUE OPERA LA EMPRESA

Es importante establecer diferencias entre el sector y el mercado en el que está inmersa la iniciativa en cuestión. Este módulo en el que se abarcará el sector, se analizarán los factores técnicos. Lo primero que se debe clarificar es dentro de qué sector económico y en cual subsector está ubicada la iniciativa. Al hablar de sector nos estamos refiriendo al conjunto de empresas que, dadas sus características, se ubica dentro de una franja de la economía. Algunos ejemplos de sector son: sector transportes, sector bebidas, sector farmacéutico, sector eventos, entre otros.

SECTOR ECONÓMICO EN EL CUAL OPERA LA EMPRESA: _____

Dentro de cada sector se pueden encontrar varios subsectores. Por ejemplo, dentro del sector transportes podemos encontrar transporte terrestre, marítimo o aéreo, cada uno con características diferentes.

SUBSECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE LA EMPRESA: _____

El mercado va un nivel más allá pues se refiere a las operaciones que se realizan dentro de un sector específico. Es el lugar donde se juntan la oferta y la demanda, donde se compra y se vende.

Ahora bien, para identificar el sector en el que su iniciativa tiene cabida es muy útil el documento desarrollado por el Banco de la República en donde se enuncian los diversos sectores de la industria colombiana: Clasificación Nacional de Actividades Económicas.

Una vez que esto está claro, la búsqueda de información que ayude a diligenciar este módulo del plan de negocios será mucho más simple.

CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS: ¿qué peso tiene el sector dentro del PIB y si en los últimos años está creciendo o disminuyendo?

¿Qué fuerzas competitivas actúan en el sector y qué *tanta fuerza tienen*?

¿Qué tan difícil es derribar las barreras de entrada al sector?

Defina si existe alta o baja diferenciación de los productos dentro del sector.

¿Adónde se dirige el sector? ¿Qué cambios se espera que haya en el próximo año? ¿Se están empezando a utilizar nuevas herramientas?



LA ORGANIZACIÓN

El módulo organizacional **se ocupa de la estructura que va a adoptar la compañía para hacer frente a las distintas responsabilidades que se derivan de la operación.** En este apartado es relevante describir detalladamente los principales elementos de los procedimientos administrativos y sus consecuencias económicas. La organización empresarial busca encontrar que todos los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros se encuentren alineados con el cumplimiento de los objetivos empresariales y de los negocios. En este sentido, los principios de la organización empresarial son:

SOSTENIBILIDAD:

La empresa debe ser capaz de generar utilidades para poder reinvertirlas en su propio beneficio.

RENTABILIDAD:

Las utilidades logradas deben ser comparables o superiores a la del resto de las actividades de la economía en su conjunto.

COMPETITIVIDAD:

La empresa debe competir con otras que producen bienes similares.

AUTOGESTIÓN:

Capacidad de la empresa de valerse de sus propios recursos para mantenerse en el mercado.



EL CONTENIDO PROPUESTO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE ORGANIZACIÓN ES EL SIGUIENTE:

- Estructura organizacional
- **Plataforma de talento humano.** Número de empleados por área de negocio, salarios
- *Marco legal*
- Socios actuales, participación accionaria
- **Gobierno corporativo**
- *Sistemas de compensación y retención del talento humano clave*
- **Mapa de riesgos organizacionales**

A continuación, se desarrolla una descripción y orientación de cada uno de los anteriores componentes del plan de organización:



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

Se trata de definir **estructuras en torno a las necesidades en el flujo de información y de operaciones**. No se trata de generar estructuras rígidas sino flexibles, en las que la participación en los procesos y responsabilidades sean más importantes que los cargos.

Una estructura delimita las **formas, relaciones y bases entre los diferentes niveles y procesos de la compañía**. La estructura no es una limitante, es simplemente una orientación que aclara la cadena de valor de una organización porque, en el ejercicio de las tareas, un individuo puede tener dos o más líderes, dependiendo de los diferentes proyectos en que participe.

Debe existir una ***completa armonía entre la filosofía de la función empresarial y la estructura organizacional***.

En el mundo corporativo existen comúnmente tres formas de estructura organizacional:



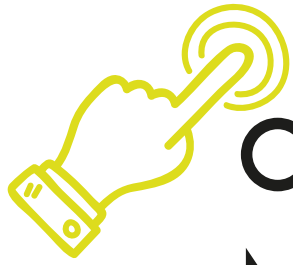
ORGANIZACIÓN FUNCIONAL:

En este tipo de organizaciones la división del trabajo se ejerce a partir de las principales actividades o funciones que deben realizarse dentro de la organización (**ventas, mercadeo, recursos humanos, etc.**). Cada grupo funcional dentro de la organización está integrado verticalmente desde la parte inferior hasta la parte superior de la organización. Por ejemplo, un vicepresidente de producción lideraría a todos los empleados de producción, agrupados en el departamento de producción.



ORGANIZACIÓN POR PRODUCTOS O SERVICIOS:

Se presenta en las organizaciones que agrupan las **actividades con base en los productos o servicios que comercializan**. Esta es muy común en empresas que tienen gran cantidad de productos y que, en esa medida, resulta incontrolable la organización funcional.

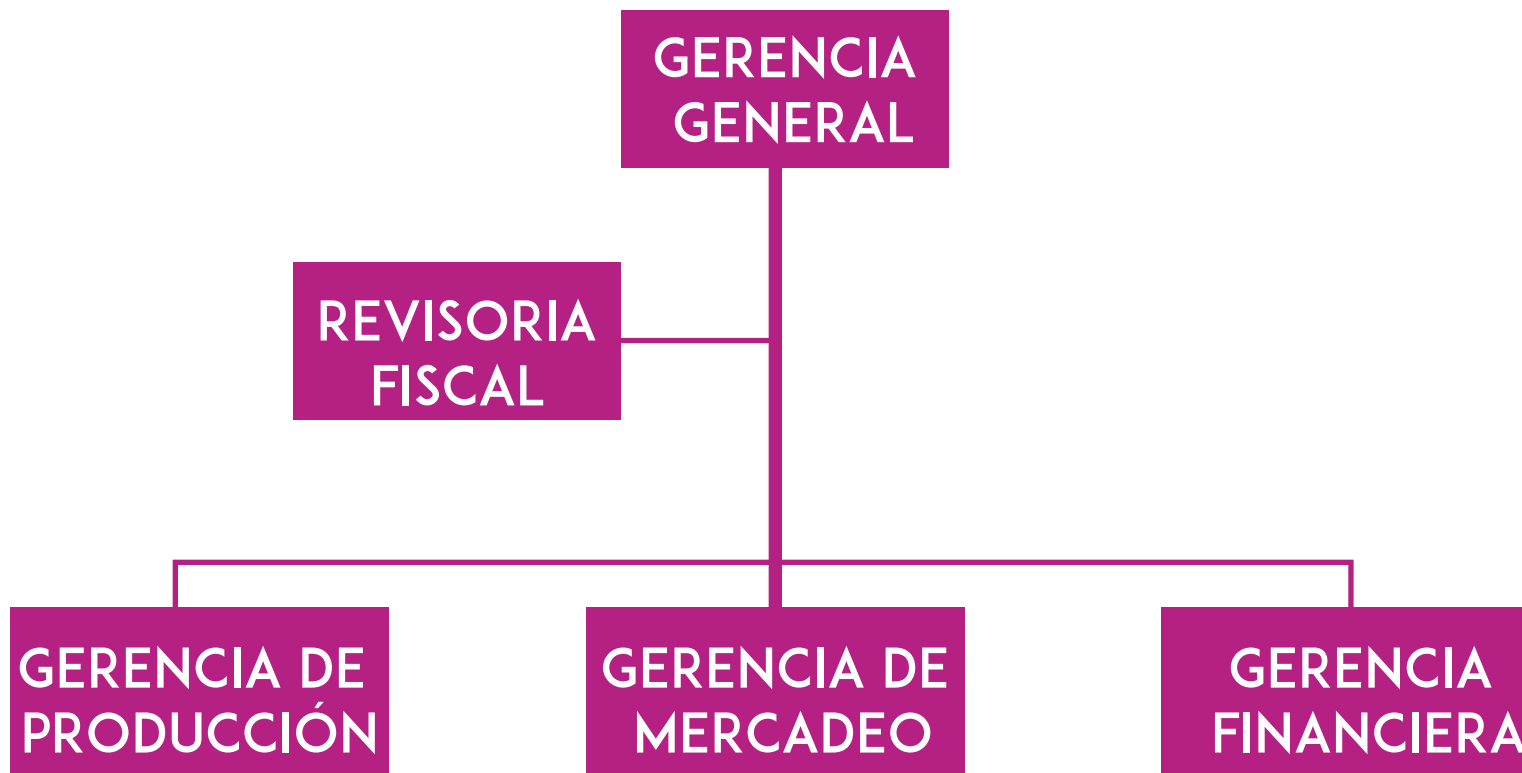


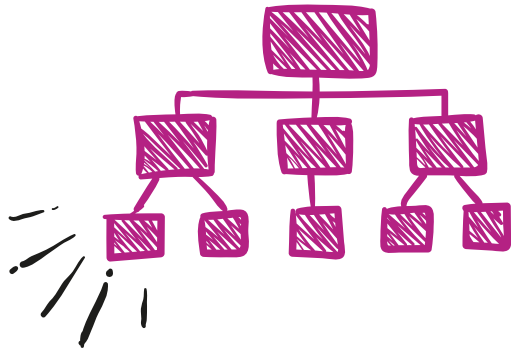
ORGANIZACIÓN MATRICIAL:

En la estructura matricial se tienen en cuenta los **criterios de funciones y productos simultáneamente**. Esta estructura puede combinar lo mejor de ambas estructuras. En esa medida, las estructuras matriciales se utilizan con frecuencia a través de equipos de empleados que llevan a cabo el trabajo, con el fin de aprovechar los puntos fuertes, así como compensar las debilidades de las estructuras funcionales, divisionales y burocráticas donde si no está claro quién es el responsable surgen importantes controversias.

Otro de los elementos que debe contemplarse en este plan es el organigrama inicial que será adoptado por la empresa. *El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en el cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.*

EJEMPLO DE ORGANIGRAMA

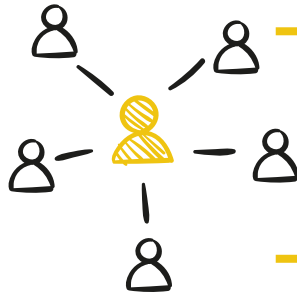




Espacio para el desarrollo del organigrama o estructura organizacional que soporte el desarrollo de la estrategia descrita en este plan de negocios.

Para la determinación de objetivos específicos de áreas funcionales por favor definir:

OBJETIVO GENERAL DE LA EMPRESA EN TÉRMINOS ORGANIZACIONALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS (DERIVADOS DEL OBJETIVO GENERAL Y COMPLEMENTARIOS ENTRE SÍ)
	Producción y operación
	Ventas
	Finanzas
	Recursos humanos



PLATAFORMA DE TALENTO HUMANO:

En esta sección se deben definir con claridad las **responsabilidades de cada miembro del equipo de trabajo y de las personas que conformarán la compañía**. Vale la pena recordar que una empresa debe ser armónica, por lo tanto, es necesario tener cubiertas todas las responsabilidades derivadas del mercadeo, las finanzas, la administración y la producción. Para ayudar en esta tarea se recomienda el diseño de un organigrama que garantice que el equipo de trabajo tendrá presentes, y bajo control, todos los procesos y variables críticas de la empresa.

Así pues, se debe indicar el personal requerido para cumplir con las distintas obligaciones que se derivarán de la operación de la compañía.

LOS ELEMENTOS QUE DEBEN TENERSE EN CUENTA SON:

- *Tipos de contratación*
- **Programas de salarios e incentivos**
- Planes de crecimiento
- *Seguridad social*
- *Disponibilidad del personal*
- **Perfil del personal a contratar**
- Diseño de cargos

COMPETENCIAS DEL EQUIPO GERENCIAL

RESPONSABILIDAD/ FUNCIÓN	NOMBRE	EXPERIENCIA/ EDUCACIÓN/HISTORIAS DE ÉXITO
Liderazgo		
Investigación y desarrollo		
Producción		
Marketing		
Tecnología		
Ventas		

FUNDRAISING		
Relación con los inversionistas		
Desarrollo del negocio		
Aspectos legales		
Contabilidad y finanzas		



SOCIOS ACTUALES Y PARTICIPACIÓN ACCIONARIA

Realice una presentación breve de los socios actuales de la empresa y muestre la estructura de propiedad actual. Igualmente, defina las razones y consideraciones que fueron tenidas en cuenta para dicha composición. Por otro lado, identifique los roles de los socios y su nivel de participación en las operaciones de la empresa, esto es, si su rol es activo o pasivo. Tenga en cuenta la posibilidad de incluir la estructura propuesta durante los próximos tres años.

AUTOEVALUACIÓN COMO EMPRENDEDOR:

elabore una hoja de autoevaluación por cada miembro del equipo emprendedor.

CARACTERÍSTICA	COMENTARIOS	EVIDENCIAS
Personalidad		
Liderazgo		
Trayectoria (track record)		
Habilidades comunicacionales		
Experiencia relacionada en su campo		



MARCO LEGAL

Uno de los mayores retos que debe enfrentar toda persona que va a iniciar una empresa es **identificar claramente cuáles son las responsabilidades y obligaciones que surgen antes, durante y después de su constitución**. Identificar el tipo de organización jurídica que más se ajusta a las necesidades, posibilidades y recursos que se tengan para acometer la empresa es una de las principales tareas que se debe realizar antes de dar el paso siguiente. Esto, con el fin de que se eviten inconvenientes, desilusiones, frustraciones y perjuicios económicos y sociales.

Aquí se debe identificar, definir y justificar el tipo de sociedad que se ha seleccionado para la empresa.

A CONTINUACIÓN, SE PRESENTAN LOS TIPOS DE SOCIEDADES MÁS COMUNES EN COLOMBIA Y ALGUNAS DE SUS CARACTERÍSTICAS:



SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

- **Constitución:** escritura pública + inscripción cámara de comercio.
- **Número de socios:** mínimo dos (2) y máximo veinticinco (25).
- **Responsabilidad:** hasta el monto de sus respectivos aportes. Hay casos excepcionales de responsabilidad ilimitada.
- **Administración:** se puede delegar en un gerente o representante legal.
- **Aportes:** dinerarios, en especie, de trabajo.
- **Capital:** cuotas de igual valor, su cesión es una reforma estatutaria.
- **Pago:** debe pagarse en su totalidad a la constitución.



SOCIEDAD ANÓNIMA

- **Constitución:** escritura pública + inscripción cámara de comercio.
- **Socios:** mínimo cinco (5).
- **Administración:** asamblea accionistas + junta + representante legal.

- **Capital:** secciones de igual valor, negociables, es posible establecer privilegios económicos. Dividido en Autorizado, suscrito y pagado.
- **Pago:** se suscribe el 50% del autorizado y se paga 1/3 del suscrito y el resto se difiere a 1 año.
- **Responsabilidad:** responsabilidad limitada hasta el monto de los aportes, salvo ciertos casos.



SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA

- **Constitución:** documento privado + inscripción cámara de comercio.
- **Socios:** mínimo uno (1).
- **Administración:** se define libremente.

- **Capital:** acciones de igual o diferente valor, negociables, es posible establecer privilegios económicos o políticos. Dividido en Autorizado, suscrito y pagado.
- **Pago:** libremente en los primeros dos (2) años.
- **Responsabilidad:** responsabilidad limitada hasta el monto de los aportes.

Defina para su empresa el tipo de sociedad seleccionada y las razones que tuvo o que tendrá para esta selección.

DEFINA PARA SU EMPRESA EL TIPO DE SOCIEDAD SELECCIONADA Y LAS RAZONES QUE TUVO O QUE TENDRÁ PARA ESTA SELECCIÓN.



GOBIERNO CORPORATIVO

De acuerdo con Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, **el gobierno corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas.** También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño.

Toda empresa, sin importar su tamaño, tiene gobierno corporativo. Este hace referencia a la manera en que es administrada y manejada, en esencia, gobernada. La sostenibilidad de una empresa se ve impactada de forma directa por la manera como es gobernada.

Las cifras indican que el **70%** de las empresas de familia en el mundo mueren en la primera generación. En el caso de Colombia, la mayor causa de liquidación de sociedades es el conflicto entre los accionistas o propietarios.

El gobierno corporativo surge como una herramienta que busca insertar en los órganos de dirección reglas claras y objetivas con respecto a los procedimientos para la toma de decisiones y, en general, el control y el direccionamiento de la empresa.

Cuando se mejora el gobierno corporativo, una empresa genera mayor confiabilidad lo que se traduce en grandes oportunidades como:

- **Nuevas fuentes de financiación:** facilita el acceso a diferentes alternativas de financiación, mejores tasas y plazos.
- **Acceso a mercados:** puede acceder a mejores condiciones comerciales y ampliar sus operaciones en los mercados en los que actúa.
- Atracción de inversionistas.
- Reducción en la materialización de riesgos financieros y no financieros cuyos costos económicos pueden llevar a la empresa a la quiebra.
- Mejores relaciones con los diferentes públicos de interés, la empresa se vuelve referente de confianza para la comunidad.

Uno de los principales componentes del gobierno corporativo es la **Junta Directiva, también llamada Consejo de Administración o Directorio**. Defina cómo se estructurará el gobierno corporativo para su empresa. Así mismo, defina la estructura y perfiles de las personas que serán parte de este, incluyendo la conformación de una Junta Directiva.



JUNTA DIRECTIVA

NOMBRE	ANTECEDENTES
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

Nota: si la empresa aún no cuenta con Junta Directiva se debe levantar el perfil del equipo deseado. Número de personas, nivel de experiencia y contribución esperada.

Industria o cualquier experiencia relevante, número de años de experiencia, afiliación a otras organizaciones, contribución a la empresa.



SISTEMAS DE COMPENSACIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO CLAVE

Una de las actividades claves para el éxito empresarial en el sistema corporativo actual, consiste en la atracción, reclutamiento y conservación de los equipos de trabajo de alto desempeño. Para el cumplimiento de este objetivo, las empresas han desarrollado nuevos modelos de compensación que escapan a los salarios y honorarios como única forma de remuneración al talento humano clave.

Dos de los modelos para la conservación del talento en las empresas se describen a continuación:



MODELO DE REMUNERACIÓN VARIABLE:

La remuneración variable complementa la remuneración fija. Permite vincular los resultados del trabajo de individuos, equipos, unidades de negocio o empresas y se abona sobre criterios de desempeño para los cuales se efectúan mediciones. En cambio la remuneración fija es independiente de la productividad del trabajador. Supone equidad entre remuneración y responsabilidades y requiere competitividad externa para captar y retener a las personas necesarias.

La remuneración variable es la herramienta más importante de la remuneración estratégica por los siguientes motivos:

- Es la que más se adecua a escenarios cambiantes y de alta competitividad.
- Impone una gestión orientada a resultados.
- Contribuye a mejorar la productividad y los resultados, así como el desarrollo organizacional y gerencial.
- Puede asumir distintas formas y metodologías operacionales adaptables a cualquier tipo de organización.
- Mejora la remuneración sin colocar a la empresa en riesgo.
- Favorece el trabajo en equipo. Estas condiciones son una ventaja competitiva para las empresas.



MODELOS DE REMUNERACIÓN BASADOS EN COMPENSACIÓN CON ACCIONES:

Las compensaciones basadas en acciones son una forma de retribución a directivos y empleados previamente elegidos por su valor para la empresa. Estas pueden establecerse bajo alguna de las siguientes formas:

- Compra de acciones a un precio inferior o igual al precio de mercado:** consiste en otorgar derechos de compra de acciones (**stock options**) o acciones de la entidad a un precio inferior o igual al precio de mercado de la fecha de ejercicio. En esta modalidad, la liquidación de las opciones se perfecciona con la entrega de acciones comunes o con características especiales.
- Pagos en efectivo basados en el valor de la acción al momento de efectuar el pago:** consiste en otorgar pagos en efectivo basados en el valor de la acción a una fecha posterior al momento del otorgamiento. Esta modalidad es principalmente seleccionada por empresas que no desean entregar acciones y por ende diluir su base accionaria.

BENEFICIOS DE LA COMPENSACIÓN POR ACCIONES:



- Permite **alinear los intereses de directivos y empleados** con los de los accionistas, incrementa el compromiso de construir una compañía exitosa y añade valor a través del incremento en el precio de las acciones de la misma.
- Se **facilita la atracción** de directivos y empleados talentosos.
- Se adquiere **mayor responsabilidad, motivación y compromiso** por parte de los colaboradores, al participar en un esquema que les permite obtener y sentir un perfil de riesgos y beneficios asimilable al de los accionistas de la empresa.
- Se establece un **paquete de compensación más atractivo** a los que tradicionalmente se suelen ofrecer, favoreciendo así la retención del personal clave.
- Se puede **elegir entre realizar el pago en efectivo, en acciones o mixto**, lo cual hace de este esquema una forma de remuneración flexible (en ocasiones las empresas no requieren salidas de efectivo por lo que puede ser interesante para empresas de reciente creación con alto potencial de crecimiento).

**DEFINA CUÁLES SERÁN LAS ESTRATEGIAS Y MECANISMOS QUE LA EMPRESA
IMPLEMENTARÁ PARA ATRAER Y RETENER AL PERSONAL CLAVE:**



ANÁLISIS DEL MERCADO Y CONSUMIDOR OBJETIVO

La finalidad del bloque de análisis de mercado y de consumidor objetivo es establecer metas comerciales coherentes con los objetivos globales de la empresa y detallar cómo se van a alcanzar. Para ello hay que realizar un análisis detallado del mercado en el que la empresa establecerá contacto y relacionamiento con los clientes y usuarios finales de los productos y servicios, la competencia y decidirá con qué estrategia se va a abordar cada meta parcial.

El plan de mercadeo es, además, una herramienta gerencial que permite a la empresa visualizar el conjunto de oferentes y demandantes que se involucran en el mercado en el que participará. De esta forma, la empresa podrá establecer los objetivos y las estrategias de comercialización de forma organizada y metódicamente.

EL CONTENIDO PROPUESTO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE MERCADEO ES EL SIGUIENTE:



Clientes



Tamaño y descripción
el mercado
(pesos o unidades)



Estimación de participación
en el mercado y de ventas



Análisis de la competencia
(directa e indirecta)



Despliegue de
la estrategia



Precio



Tácticas de
Ventas



Políticas de servicio
y garantías



Promociones
y publicidad



La distribución
y canales

A continuación, se desarrolla una descripción y orientación de cada uno de los anteriores componentes:



Los clientes son el conjunto de consumidores reales y potenciales de los productos o servicios que serán ofrecidos por la empresa. Pueden ser considerados en escala institucional (personas jurídicas), es decir, de orden público o privado y, también, pueden ser considerados en forma individual (personas naturales).

Las necesidades del cliente son motivo permanente de investigación y análisis por parte de las empresas puesto que estas son las que dan origen a una serie de desarrollos de nuevos productos o aplicaciones de los mismos, los cuales son diseñados con el propósito de satisfacer necesidades. Bajo el nuevo esquema del mercadeo, uno de los cambios importantes es que el enfoque de las organizaciones ahora se centra en el cliente y no en los productos como sucedía en otras épocas.

Los cambios en este enfoque comprenden las siguientes características:

- Los productos dejan de ser estándar y pasan a ser personalizados, haciéndonos recordar que, como clientes, nos gusta ser tratados de forma diferente.
- Aunque el enfoque cambió, se puede decir que uno de los atributos fundamentales del producto que se debe mantener es la calidad.
- El enfoque de productos mide su éxito en el número de clientes obtenidos. El enfoque orientado a clientes mide su éxito en la capacidad de la compañía para conservar y desarrollar los clientes.

EL PERFIL DEL CLIENTE

La razón de ser de las empresas es su grupo de clientes. En palabras de Peter Drucker, “el propósito de una organización es crear un cliente” y, por tal motivo, el conocimiento que la organización posea de ellos se convierte en el factor diferenciador y estratégico a la hora de crear y mantener una posición competitiva fuerte.

Para definir el tipo de clientes, se deben resolver los siguientes interrogantes:

¿Cuál es el perfil de un cliente típico para la empresa?

¿Qué potencial se observa en esos clientes para ser desarrollados como consumidores futuros de los productos o servicios ofrecidos por nuestra compañía?

¿Cómo se comparan nuestros clientes en términos de gustos, ingresos y otros factores, con los de la competencia?

¿Cuál es la magnitud de la reserva no aprovechada de clientes potenciales a quienes la empresa no ha llegado aún?

FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE

Para las empresas, lo más importante es desarrollar fidelidad en sus clientes, sobre todo en una época cambiante como la actual. En este marco, es necesario desarrollar mecanismos eficaces que determinen la duración de la relación cliente-empresa. Incluso, en términos monetarios, es mucho más económico aplicar estrategias para “fidelizar clientes activos” que implementar estrategias que permitan abrir nuevos mercados.

Las preguntas a responder son:

¿Cuánto se espera que sea la duración de las relaciones con los clientes de la compañía?

¿Cuál es la estrategia para mantener esa duración cliente-empresa?

PARTICIPACIÓN DEL CLIENTE

Generar espacios y medios que permitan una continua retroalimentación sobre los gustos, expectativas y hábitos de consumo de los clientes, de tal manera que exista un monitoreo continuo que permita a la compañía anticiparse con productos y servicios de óptima calidad.

Los tiempos modernos les han permitido a las empresas acceder a herramientas tecnológicas disponibles para el manejo eficiente de las relaciones con los clientes. Es el caso de herramientas como el **CRM (Administración de Relaciones de Clientes)**, una herramienta que permite a los clientes participar en el diseño y desarrollo de los productos, a partir del conocimiento profundo que obtiene la empresa sobre el perfil del cliente.

Algunas preguntas inteligentes para resolver en este punto son:

¿Cómo participará el cliente en el diseño y desarrollo del producto o servicio?

¿Qué programas o tecnologías de la información se van a implementar para asegurar un alto nivel de satisfacción del cliente?

NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Cuando la empresa entra en su fase operativa debe generar sus propios mecanismos de medición y retroalimentación sobre el comportamiento y nivel de satisfacción de los clientes a partir de diferentes sistemas de información. Los datos obtenidos serán considerados para la toma de decisiones con relación a los productos y servicios.

En caso de que los destinatarios de su producto o servicio sean principalmente consumidores se debe mencionar: sexo, renta, edad, aficiones, intereses, estado familiar, ocupación, localización geográfica.

En caso de que los destinatarios del producto o servicio sean principalmente empresas, se debe mencionar: industria, tamaño de la empresa, localización geográfica.

Para cada tipo de cliente se recomienda realizar una tabla que resuma la relación entre los diferentes productos y servicios y la tipología de clientes. A continuación, se entrega una ilustración de cómo podría desarrollarse:

PRODUCTO O SERVICIO 1:

Descripción general del cliente

CARACTERÍSTICAS DEL CLIENTE DE DESTINO

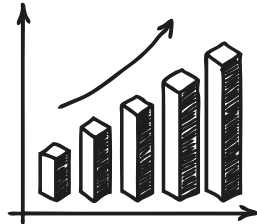
PRODUCTO 1	SERVICIO 1	PRODUCTO 2	SERVICIO 2	PRODUCTO 3
Tipología del cliente:	Tipología del cliente:	Tipología del cliente:	Tipología del cliente:	Tipología del cliente:

DEFINICIÓN DE CRITERIOS DE COMPRA

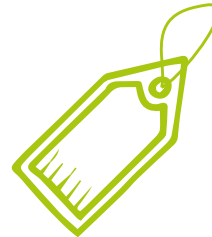
Tenga en cuenta los factores que influyen normalmente en las decisiones de compra:



Precio



Calidad



Marca



Disponibilidad

Coloque aquí el factor determinante de compra: precio, calidad, garantía...

Asigne un peso ponderado a cada factor. Esta columna debe sumar 100.

Es el resultado de multiplicar peso ponderado por calificación.

FACTORES DETERMINANTES DE COMPRA	PESO PONDERADO (SOBRE 100%)	CALIFICACIÓN (DE 1 A 5)	CALIFICACIÓN PONDERADA
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
CALIFICACIÓN TOTAL			

Es el resultado de sumar la columna calificación ponderada. El resultado total debe ser un número entre 1 y 5. Esta sencilla herramienta puede servir para diseñar estrategias orientadas a mejorar la oferta de venta. Lo ideal es trabajar para que nuestros factores sean mejores que los de la competencia.

Coloque una calificación de acuerdo con sus capacidades.

Coloque 1 si esta en total desventaja o 5 si sus condiciones superan el estándar del mercado.

Ejemplo: si usted es el oferente de mejor calidad debe colocar un 5, si usted ofrece lo mismo coloque un 3 y si está por debajo del estándar coloque un 1 y así sucesivamente para cada factor.



Tamaño y descripción del mercado

En este aparte se debe entregar un estimado de los volúmenes en términos de dinero y unidades que se movilizan entre compradores y vendedores del producto o servicio dentro de una geografía claramente identificada. Aquí se debe hacer referencia al tamaño del mercado al que se enfrentará la organización y que puede ser global, regional (**Latinoamérica**), nacional (**Colombia**) o local.

El mercado es el conjunto de oferentes y demandantes de un producto o servicio. La empresa deberá identificar cuáles son las características que conforman el mercado al cual dirigirá su oferta teniendo en cuenta variables como:

- Ubicación geográfica.
- Tamaño del mercado (**en unidades y en unidad monetaria**).
- Porcentaje de crecimiento anual del mercado.
- Quienes conforman la oferta (**competencia**).
- La información relevante que se obtuvo durante la fase de validación con el mercado.
- Los segmentos de mercado que se consideraran como objetivos dentro de la labor de mercadeo de la empresa.
- Orden cronológico en el que se incursionara en el mercado, es decir, si se atacaran varios segmentos en forma simultánea o se realizara por etapas.

Para el análisis del mercado es importante realizar una recolección de información recurriendo a fuentes primarias o secundarias. El grado de madurez del mercado permitirá el fácil acceso o no a la información disponible, en especial cuando se trata de información secundaria. Es válido recordar que cuando se habla de fuentes secundarias, se está hablando de información ya disponible, la cual se encuentra en revistas especializadas, periódicos, bases de datos, documentación pública y privada, etc.

Para la obtención de información de fuentes primarias, es decir, de las fuentes directas, se requieren herramientas como **la investigación de mercados** que, a su vez, ofrece múltiples técnicas para acceder a la información de acuerdo con los recursos disponibles. Algunas de estas técnicas están relacionadas con la calidad de la información requerida, profundidad de la información, tiempo y presupuesto. De los dos tipos de información es importante aclarar que la obtenida de las primarias es la que ofrece un mayor grado de confiabilidad.

Si se trata de un mercado nuevo será necesario un estudio de mercado para la delimitación del tamaño y del segmento de mercado al cual se dirigirá la iniciativa. Para ello muchas veces es necesario recurrir a estimaciones.

Toda la información obtenida y descrita en esta fase del plan de negocios facilitará, en gran medida, la toma de decisiones estratégicas para la organización.

Otro elemento en la descripción del mercado es la **segmentación**. Un segmento del mercado es una porción del grupo total de demandantes que son agrupados de acuerdo con la posesión de características comunes y la representación de un mayor potencial de ventas y, por lo tanto, de utilidades para la compañía. **Algunas de esas características pueden ser: gustos, hábitos de consumo, frecuencia de compra, lugar de ubicación geográfica, capacidad económica, nivel cultural, entre otros.**

Los segmentos deben ser identificados de acuerdo con el potencial de ventas que representen para la organización. Es fundamental tener en cuenta que debe ser un segmento en crecimiento o con potencial de expansión. En la identificación de los segmentos, no se debe dejar de lado la investigación de la competencia. Esta va a permitir conocer a qué segmentos llega, en cuáles no está, de cuáles se ha retirado y por qué motivos.



En este apartado del plan de mercadeo se busca estimar la cuota de mercado que se espera alcanzar en el proceso de evolución de las operaciones de los negocios, es decir, de uno, dos y tres años en adelante. La participación de mercado un indicador de la capacidad competitiva de una empresa, este da cuenta de qué tan bien se está desempeñando en el mercado con relación a sus competidores. Se debe buscar que el estimado, que generalmente es expresada en términos porcentuales, sea confiable y relevante.

También el cálculo dependerá de la disponibilidad y confiabilidad de las fuentes de información utilizadas. Se debe tener en cuenta que:

- Las ventas reportadas por las empresas competidoras no siempre corresponden con las ventas de un producto en particular. **Algunas empresas tienen varias líneas de negocios.**
- Con frecuencia la **clasificación de las ventas** de una empresa por línea de negocios no es de dominio público. Las grandes empresas pueden a veces reportar sus ventas por segmento, pero de manera muy amplia. **Por ejemplo, una empresa puede reportar sus ventas en el negocio de confección, pero no informar sus ventas por marca o categoría dentro del negocio.**
- Cuando no hay información publicada sobre el mercado y dependiendo de los recursos de la empresa **lo más confiable es recurrir a firmas de investigación de mercados según la industria a la que se pertenezca.**
- Cuando no hay estudios de firmas de investigación para el mercado, o cuando otras fuentes de información tales como cámaras de comercio, asociaciones de empresarios u agencias gubernamentales no llenan las expectativas, se puede **recurrir a una técnica de obtención de datos a partir de múltiples fuentes de información mediante el uso de grupos focales, entrevistas, cuestionarios, observaciones y conversaciones.**

Para el mercado de destino es recomendable **crear un gráfico con el índice de crecimiento de ventas en una línea temporal en moneda o en unidades.** Si incluye los datos de las previsiones, identifique claramente dónde comienzan estos datos. Del mismo modo, mencione las tendencias significativas que afectan al crecimiento del mercado de destino.

Tenga en cuenta los siguientes tipos de tendencias de mercado: consolidación, innovación tecnológica, márgenes de participación, crecimiento significativo.



Es probable que en los puntos anteriores se hayan tratado, al menos en forma general, algunos aspectos relacionados con la competencia actual y potencial que presenta el mercado al cual se dirigirá la empresa con sus productos. En esta parte del plan de negocios, se realiza una descripción detallada de la competencia, analizando aspectos claves como: productos que serán competencia directa, es decir, que estarían compitiendo en la misma categoría de producto que el propio; competencia indirecta cuando son productos sustitutos que, aunque no están en la misma categoría, sí pueden ser una alternativa paralela a la propia oferta y, por lo tanto, pueden reemplazar el producto o servicio de nuestra empresa.

Algunos aspectos a considerar sobre la competencia son:

- ¿Cuáles son los competidores directos e indirectos? **(los relevantes)**
- Participación en el mercado de los competidores.
- Cubrimiento del mercado **(zonas geográficas que cubre)**
- Fortalezas, debilidades.
- Estrategias comerciales.
- Inversión en publicidad u otros medios de mercadeo.
- Estrategias de precios.
- Canales de distribución.
- Puntos de venta directos **(si se tienen)**.

Las siguientes tablas pueden ser de utilidad para realizar un comparativo entre las características que diferencian sus productos o servicios de los de la competencia.

ASPECTO DE DIFERENCIACIÓN O ATRIBUTOS DEL PRODUCTO O SERVICIO	MI PRODUCTO	MI COMPETENCIA
1.		
2.		
3.		
NOMBRE DEL COMPETIDOR	PRODUCTOS O SERVICIOS QUE COMPITEN CONTRA LOS NUESTROS	VALORES OFRECIDOS POR EL COMPETIDOR
1.		
2.		
3.		
4.		

Tenga en cuenta áreas clave de rendimiento de los competidores como pueden ser:



Calidad del producto o servicio



Precio



Red de distribución



Esfuerzo de comercialización



Equipo de ventas



Servicio al cliente



Tecnología



Acceso a capital

COMPETIDORES			
	1.	2.	3.
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO			
PUNTOS DE PRECIOS			
CRECIMIENTO EN VENTAS			
TECNOLOGÍA			
SERVICIO AL CLIENTE			
SERVICIO AL CLIENTE			

La competencia no está compuesta únicamente por las empresas que desarrollan productos o servicios semejantes o sustitutos a los de la organización. Las empresas compiten por mucho más que por tener participación de mercado, por ejemplo, por tener mejor producto, el mejor servicio, el costo más bajo, el mejor personal, la mejor marca, la mejor estrategia, la mejor reputación, los mejores proveedores, la mejor eficiencia operacional, la mejor tecnología, entre otros.

Toda empresa está inmersa dentro de un sistema competitivo en el que participan cuatro elementos: la empresa, los clientes, los competidores y el entorno. En este sentido, toda competencia puede describirse en términos económicos. En general, una empresa más competitiva siempre tendrá ventas con utilidades más grandes que las de sus competidores.



PRECIO

La estrategia de precios es muy importante ya que es uno de los aspectos que influyen en la decisión de consumo final y, por lo tanto, determina los ingresos futuros. Las empresas basadas en conocimiento e innovación, en la mayoría de los casos, consideran la fijación de precios en función del valor, es decir, poner los precios considerando el beneficio del producto o servicio para el cliente. El precio que fija la empresa afecta, asimismo, el valor que percibe el cliente. En definitiva, cada tipo de empresa, producto o servicio requerirá una política de precios distinta.

Existen, básicamente, cuatro maneras para establecer el punto de inicio para la fijación de precios:

- **Basándose en la demanda:** se orienta hacia los consumidores y se basa en fijar el precio del producto o del servicio en función de gustos y preferencias del consumidor.
- **Con base a los costos:** se basa en observar los costos de producción y de comercialización y añadir lo suficiente para cubrir los costos fijos y obtener beneficios.
- **Con base en los beneficios:** otra manera de fijar los precios es fijarse un objetivo anual de beneficios ya sea una cantidad específica o un porcentaje de ventas o inversión y establecer diversas hipótesis de precios y cantidades.
- **Con base en la competencia:** se establecen los precios basándose en los de la competencia.

Algunas de las preguntas que deberán ser respondidas en esta sección del plan de mercadeo hacen referencia a la política de precios que establecerá la empresa. Algunas de esas preguntas son:

¿Qué determina los precios?

¿Cuáles son los factores determinantes del precio de venta?

¿Cuál es la política de descuento comercial?

¿Se tendrán precios variables según los distintos productos, servicios o canales?

¿Qué limitaciones legales o de otra índole existen para la fijación de precios?

¿Cuál será la filosofía general de la política de fijación de precios y quiénes son sus responsables?



Los planes tácticos también llamados planes de acción a corto plazo por su capacidad para desglosar los objetivos y estrategias mayores en tareas más reducidas y accionables.

Aquí se recomienda especificar, de manera breve y concreta, las acciones que serán llevadas a cabo por el equipo de ventas para lograr, en primer lugar, la introducción del producto al mercado y, en segundo término, las actividades para cumplir con unas metas de ventas establecidas.

El plan táctico de ventas deberá contener: las actividades a desarrollar, los objetivos específicos para cada actividad, los resultados esperados, la duración de las actividades y la identificación de los responsables.



Describa las políticas que establecerá la empresa con el objetivo de brindar servicio y atención a los clientes y consumidores de una manera oportuna y adecuada. Igualmente, defina los medios de comunicación y los canales para mantener un contacto permanente con ellos. Por último, defina el proceso que se establecerá para otorgar garantías del producto o servicio. Dependiendo del tipo de empresa, se define el servicio y asistencia que se puede ofrecer. El servicio post – venta sirve para mantener al día y en perfecto estado de uso dicho producto o servicio correspondiente. Estas actividades aseguran el desarrollo de unas relaciones fluidas con clientes y consumidores y, en muchos casos, se transforman en fuentes adicionales de ingresos o entregan valiosas pistas para el desarrollo y mejoramiento de nuevos productos y servicios.



Esta sección es utilizada para definir y describir las estrategias que se utilizarán para la comercialización efectiva de los productos o servicios de la empresa. Es necesario enumerar las estrategias una a una, de manera que se detallen las diferentes acciones a implementar. Dichas acciones deben responder en forma directa a la consecución de los objetivos del plan de mercadeo.

La actividad promocional de la empresa tiene varios propósitos. El principal es comunicar la existencia del producto al público objetivo y al mercado en general dando cuenta de sus características, ventajas y orientando al consumidor en la manera en la que puede acceder a éste.

Cuando se trabaja en la definición de la estructura promocional se debe mantener una coherencia entre el plan financiero y la campaña promocional debido a que, si esta última está bien estructurada, impactará en forma directa el nivel de ventas. Para ello se debe contar con un presupuesto importante que tenga en cuenta los siguientes aspectos:

- Nivel de reconocimiento deseado.
- Preferencia por parte del cliente.
- Niveles deseados de compra.
- Estrategias (publicidad, promoción al consumidor, fuerza de ventas, relaciones públicas, merchandising, etc.)
- Presupuesto disponible para labores comerciales o de distribuidores.



Dentro de todo el proceso de mercadeo, la distribución que tendrán los productos también representa un papel determinante para garantizar la satisfacción de los clientes. Para garantizar una adecuada distribución de deben utilizar canales adecuados que acerquen los productos a los clientes. En esa medida, además de facilitar el acceso a los productos, también se debe buscar el mejoramiento y la disponibilidad permanente del producto. A nivel mundial están apareciendo nuevos medios que se convierten, de manera indirecta, en canales de distribución. Un magnífico ejemplo es el caso de Internet. Es, entonces, muy importante estar en constante actualización y procurar conocer en forma detallada su funcionamiento así como las bondades y ventajas que ofrecen cada uno de los nuevos canales.

Entre las diferentes formas de distribución podemos mencionar: distribuidores directos e indirectos, fuerza de ventas propia, franquicias, puntos de venta, internet, alianzas con empresas que dispongan de canales de distribución en áreas geográficas específicas.

Como complemento, se puede crear un diagrama para ilustrar la estructura de canales que utilizará para acercar su producto o servicio a los consumidores. Identifique las funciones que llevará a cabo cada canal.

En caso de poseer varios productos o servicios, haga copias de esta página para ilustrar los canales de cada producto.

Algunos ejemplos de canales de comercialización son: personal de ventas de la empresa, personal de ventas subcontratado, fabricantes, catálogos, venta directa, comercializadores de valor agregado.

PRODUCTO	CANAL	FUNCIÓN DEL CANAL
1.		
2.		
3.		

DETERMINACIÓN DE CANALES Y PUNTOS DE VENTA O SERVICIO				
PRODUCTO	1.			
	CONDICIONES DE COMERCIALIZACIÓN			
Canales o puntos de venta	Precio promedio	Descuento sobre precio	Crédito otorgado	Forma de entrega
Venta directa				
Mayoristas				
Minoristas				
Tiendas departamentales				

Franquicia				
Correo directo				
Internet				
Catálogo				

En resumen, un buen módulo de análisis del mercado y del consumidor objetivo deberá abordar con contundencia y claridad los siguientes elementos:

¿Dónde está su mercado objetivo localizado? (Ciudad, país, región, urbano, rural).

¿Cuáles son las características de su consumidor objetivo? (Edad, rango de ingresos, genero, educación, tamaño de la empresa, años en el negocio, número de empleados, industria).

¿Qué motiva al cliente a adquirir el producto o servicio y cuáles son sus patrones de compra?

¿Cuál es el tamaño del mercado?

¿Cuáles han sido las tasas de crecimiento del mercado durante los últimos cinco (5) años?

¿Cuáles son las tasas de crecimiento proyectadas para los próximos cinco (5) años?

¿Cuáles son las principales tendencias en su mercado?



ANÁLISIS COMPETITIVO Y PROPUESTA DE VALOR

Este bloque de trabajo se enfoca en el escenario de competencia de la empresa con el fin de conocer, de la manera más detallada posible, quien es quien dentro de la industria y la posición de nuestros competidores en relación con la posición competitiva que hemos decidido tener como empresa.

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno adecuado sobre la inversión. Según Michael Porter: *“la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”*.

En esta misma línea, los tipos básicos de ventaja competitiva que una empresa puede desarrollar son:

VENTAJA COMPETITIVA DE LIDERAZGO EN BAJO COSTO:

Lograr el Liderazgo por costo significa que una compañía se establece como el productor de más bajo costo en su industria. Generalmente, este se alcanza por economías de escala o por el dominio de una tecnología o conocimiento que hace que la empresa sea especial en este sentido.

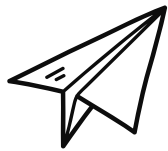
VENTAJA COMPETITIVA FUNDAMENTADA EN LA DIFERENCIACIÓN:

Lograr diferenciación significa que una empresa intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores. Las áreas de la diferenciación pueden ser: **producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.**

Según el experto en creación de nuevas empresas Amar Bhide, para marcar metas significativas, los emprendedores deben reconciliar lo que desean con lo que están dispuestos a arriesgar y para ello se debe reflexionar profundamente en:

- ¿Qué hace usted de modo diferente a otro participante?
- ¿Qué inversiones sostienen su diferencia?
- ¿Cuál es la propuesta de valor que los clientes no pueden encontrar en otro lugar?
- ¿Quién es su competidor más importante y qué planes tiene? Para un producto o servicio equivalente, ¿cuáles son sus costos y cuáles los de sus competidores?
- ¿Quiénes son los dos o tres posibles nuevos o menores competidores que podrían quitarle sus ingresos en un plazo de cinco años?

De acuerdo con los interrogantes anteriores defina la ventaja competitiva de su empresa:



VENTAJAS COMPETITIVAS A DESARROLLAR POR LA EMPRESA:

VENTAJA COMPETITIVA	DESCRIPCIÓN
Innovación tecnológica	
Relación con los clientes	
Relación con los proveedores	
Existencia de facilidades	

Alianzas o acuerdos estratégicos	
Precios y calidad	

¿Qué tipo de empresas o negocios (no compañías específicas) compiten con usted?

¿Quiénes son sus competidores específicos? Enumere los tres más relevantes:

ASPECTOS DEL PRODUCTO O SERVICIO QUE SE DIFERENCIAN DE LA COMPETENCIA:

PRODUCTO O SERVICIO 1

ASPECTO DE DIFERENCIACIÓN	MI PRODUCTO	MI COMPETENCIA
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

PRODUCTO O SERVICIO 2

ASPECTO DE DIFERENCIACIÓN	MI PRODUCTO	MI COMPETENCIA

¿Qué porción del mercado controla cada competidor? (market share)

¿En qué características (**precio, calidad**) es diferente de su competencia?

¿Cuáles son sus ventajas competitivas?

¿Quiénes serán sus futuros competidores?

¿Cuáles son los principales elementos de la rivalidad en la industria y cuáles sus estrategias para enfrentarlas?

VALOR AGREGADO PARA ALCANZAR LA PROPUESTA DE VALOR

Revise brevemente los pasos necesarios para producir y comercializar los productos o servicios. Le recomendamos utilizar un diagrama de flujo.

En términos generales, cuanto mayor sea el valor que agregue a las materias primas o los procesos, mayor será en margen potencial y rentabilidad.

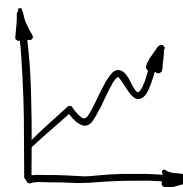
Tenga en cuenta los siguientes factores y su relación con los demás:



Valor
agregado



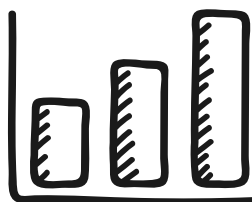
Mercado
compartido



Crecimiento
de mercado



Costo de
comercialización



Niveles de
inventario



Utilización de la
capacidad instalada

Si el producto requiere una elaboración, se debe tener en cuenta la situación de la capacidad. Esta capacidad se mide, normalmente, en un tanto por ciento de la capacidad total.

Se puede crear un gráfico con el índice de utilización media durante un cierto periodo o el índice actual al final del periodo. Cuando analice la utilización, revise los índices de utilización actual y los planes de crecimiento.

La capacidad se puede medir en varias formas, entre las que se incluyen:

- Total de la producción con la maquinaria o el recurso actual.
- Total de la producción con nueva maquinaria o nuevo recurso.
- Total de horas.
- Total de empleados.

Cualquier tarea empresarial se compone de una combinación de actividades independientes. Cuando cada una de ellas se representa de forma sistemática en relación a las demás, el resultado es un sistema de negocio. Este describe las actividades que necesitan llevarse a cabo para elaborar un producto o servicio y hacerlo llegar a los clientes. En pro de la claridad, estas actividades se agrupan en bloques funcionales tales como: investigación y desarrollo, producción, mercadeo y ventas, distribución y servicio, entre otras.

También se deben detallar las actividades que son llevadas a cabo por la empresa y cuáles por terceros. Así mismo, en cuales de esas actividades es que más se agrega valor al producto o servicio.

**REALICE UN DIAGRAMA DONDE PRESENTE LOS PROCESOS MÁS IMPORTANTES
PARA LOGRAR SU VENTAJA COMPETITIVA Y CÓMO ESTOS PROCESOS
CREAN VALOR PARA EL CLIENTE**





MODELO DE NEGOCIOS

Para este módulo del plan de negocios nos vamos a soportar en la metodología **“The business model Canvas”** propuesta en el libro Generación de modelos de negocio escrito por los autores **Alexander Osterwalder y Yves Pigneur**.

De acuerdo con los autores, un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Dicho modelo está distribuido en nueve bloques. Estos bloques muestran la lógica con la que su empresa intenta hacer dinero.

A continuación, se describen cada uno de estos bloques:

ALIANZAS CLAVES

Hay que definir las alianzas necesarias que complementen las capacidades de la iniciativa y que permitan potenciar la propuesta de valor. Se responden las siguientes inquietudes: ¿quiénes son nuestros socios clave?, ¿qué recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave?, ¿qué actividades realizan nuestros socios clave?

ACTIVIDADES CLAVES

Este punto está compuesto por una una serie de actividades clave internas (usualmente son los procesos de producción, marketing, entre otros). Se responden las siguientes inquietudes: ¿qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?, ¿nuestros canales?, ¿nuestras relaciones con los clientes?, ¿nuestras fuentes de ingresos?

RECURSOS CLAVES

Aquí se hace referencia a los principales recursos necesarios (humanos, infraestructura, intelectuales, financieros, etc.) para optimizar las soluciones, productos o servicios, así como tipo, cantidad e intensidad.
¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?

PROPUESTA DE VALOR

Este punto describe el problema que la iniciativa está solucionando. Se responden las siguientes inquietudes:
¿qué valor estamos entregando a los clientes?, ¿qué problema estamos ayudando a resolver?, ¿qué necesidad estamos satisfaciendo?, ¿qué paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?

RELACIÓN CON CLIENTES

Representa uno de los puntos críticos y difíciles de evidenciar, por esto hay que ser muy claros y puntuales en definir la relación que se mantendrá con los clientes. Se responden las siguientes inquietudes: ¿qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes?, ¿qué relaciones hemos establecido?, ¿cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?

Ejemplos: asistencia personalizada, autoservicio, asistencia personal dedicad, etc.

Canales: En este punto se describe la manera en la que se va a entregar la propuesta de valor a cada segmento de clientes. Se responden las siguientes inquietudes: ¿a través de qué canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?, ¿cómo los estamos alcanzando ahora?, ¿cómo están integrados nuestros canales?, ¿cuáles funcionan mejor?, ¿cuáles son los más rentables?

SEGMENTOS DE CLIENTES

Los clientes son la base del modelo de negocio, por lo que es necesario identificarlos plenamente. Se responden las siguientes inquietudes: ¿para quién estamos creando valor?, ¿quiénes son nuestros clientes más importantes? Ejemplos: mercado masivo, nichos de mercado, diversificado, entre otros.

ESTRUCTURA DE COSTOS

Para la sostenibilidad de la iniciativa, es de vital importancia conocer y optimizar los costos fijos que permitan diseñar un modelo de negocio escalable, en esa medida, esta es una de las áreas en la que más se puede innovar. Se responden a las siguientes inquietudes: ¿cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio?, ¿cuáles recursos clave son los más costosos?, ¿cuáles actividades clave son las más costosas?

FLUJO DE INGRESOS

Se responden las siguientes preguntas: ¿qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?, ¿por qué se paga actualmente?, ¿cómo están pagando?, ¿cómo prefieren pagar?, ¿cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales? Ejemplos: venta del producto o servicio, ingresos por uso, ingresos por suscripción, licenciamiento, etc.

Lo que se busca con esta metodología es crear un esquema compartido de lo que la empresa es y hace mediante una representación gráfica en un lienzo denominado el **"Business Model Canvas"**. Con este diseño, la construcción del modelo de negocios es fácil de discutir en el equipo de trabajo.



Realice una impresión del lienzo de modelo de negocios que encontrará en la última página de esta guía y úsela utilizando la metodología de lluvia de ideas para ir abordando cada uno de los nueve bloques temáticos que la metodología propone.

Usted puede diseñar el modelo de negocios con la ayuda de expertos y colegas. Una vez el lienzo ha sido extendido sobre un tablero o pared, utilice diferentes papeles de colores para ir colocando, en cada bloque del lienzo, las ideas desarrolladas por cada uno de los participantes.

A continuación, se presenta un grupo de preguntas para cada uno de los bloques que conforman el modelo de negocios y que le ayudarán en el proceso de construcción.

SEGMENTOS DE CLIENTES:

defina los diferentes grupos de personas u organizaciones que son el objetivo de la empresa y a los cuales se servirá.

¿Quién es el consumidor objetivo?

¿Para quién está creando valor?

¿Quiénes son sus clientes más importantes?

VALOR Y SERVICIO:

describa los productos y servicios que crean valor para los consumidores.

¿Por qué debería un consumidor elegir los productos de su empresa?

¿Qué problemas del consumidor estamos tratando de resolver?

¿Qué productos o servicios son ofrecidos?

CANALES:

determine la manera en que su empresa alcanzará a los clientes y distribuirá el valor creado.

¿Cómo su empresa alcanzará a los clientes?

¿Qué esquemas de comunicación, distribución o canales de ventas serán usados?

RELACIÓN CON LOS CONSUMIDORES:

defina qué tipo de relaciones tiene su empresa con los clientes o qué tipo de relaciones deberían ser creadas.

¿Pueden las relaciones con el cliente ser automatizadas?

¿Qué tan personal es la relación con los consumidores?

¿Qué tipo de relaciones espera el consumidor?

ESTRUCTURA DE INGRESOS:

describa cómo la empresa genera ingresos. Los ingresos son generados por la venta de productos o servicios o por medio de otras actividades.

¿Por qué están los consumidores dispuestos a pagar?

¿Cómo están los consumidores acostumbrados a pagar? ¿Cuáles son las costumbres comerciales?

¿Cuánto están los consumidores dispuestos a pagar?

RECURSOS CLAVE:

determine los más importantes recursos para su empresa. Los recursos pueden ser físicos, financieros, intelectuales, humanos.

¿Qué recursos son necesarios para crear valor o ingresos?

¿Qué recursos necesita su empresa para organizar su red de distribución?

¿Qué recursos son necesarios para mantener las relaciones con el consumidor?

ACTIVIDADES CLAVE:

defina las actividades más importantes que su empresa debe ejecutar.

¿Qué actividades son necesarias para mantener la relación con los consumidores?

¿Qué actividades son indispensables en el proceso de creación de valor?

ALIADOS CLAVE:

describa los proveedores y aliados de los cuales su empresa depende. Las alianzas son desarrolladas para reducir riesgos o para adquirir recursos clave.

¿Quiénes son sus proveedores y aliados clave?

¿Qué recursos son adquiridos desde los proveedores o aliados?

¿Qué actividades de creación de valor ejecutan los aliados?

ESTRUCTURA DE COSTOS:

crear y distribuir valor genera costos. Determine los costos más importantes inherentes al negocio.

¿Cuáles recursos clave representan la mayor proporción del costo?

¿Qué actividades o procesos representan el mayor peso sobre la estructura de costos?

A continuación, se presenta un lienzo que podrá utilizar para el desarrollo de su modelo de negocios. Este modelo es el propuesto por *Alexander Osterwalder* en su libro *Generación de modelos de negocio*.

ALIANZAS CLAVES	ACTIVIDADES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON EL CLIENTE	SEGMENTO DE CLIENTES	
	RECURSOS CLAVES		CANALES		
ESTRUCTURA DE COSTO			FLUJO DE INGRESOS		



INFORMACIÓN FINANCIERA

La finalidad del módulo de información financiera del plan de negocios es establecer una visión cuantificada del potencial de crecimiento de la empresa en el tiempo y que permita alcanzar los objetivos y las metas estratégicas de la empresa.

Esta visión cuantificada deberá permitir conocer las necesidades de financiación y de inversión de la empresa en el corto, mediano y largo plazo, así como establecer un panorama de viabilidad económica y financiera que satisfaga los intereses de sus socios o accionistas satisfaciendo la rentabilidad esperada al invertir sus recursos.

El módulo de información financiera es, al mismo tiempo, una herramienta gerencial que permite a las empresas visualizar, controlar y ajustar el crecimiento de la empresa de acuerdo con el comportamiento de la economía en el tiempo. El comportamiento financiero de la empresa es sensible ante los factores macroeconómicos y las condiciones del mercado. En esa medida, el plan financiero no es estático en el tiempo, sino más bien dinámico conforme a los movimientos del entorno.

Este módulo requiere conocimientos previos en contabilidad y finanzas, por lo tanto se recomienda el apoyo de personas de ese campo en el momento de la construcción .

En su libro Mejorando el modelo de negocio, los profesores John Mullins de la London Business School y Randy Komisar de la Universidad de Stanford, proponen que los elementos esenciales del modelo de negocios son aquellos que subyacen en los estados financieros básicos de una empresa: el estado de resultados, el balance general y el flujo de caja. Así mismo, proponen que para abordar los asuntos clave del ciclo de caja de una empresa se debe profundizar en los siguientes cinco componentes:

- El modelo de ingresos
- El modelo del margen bruto
- El modelo del margen operacional**
- El modelo de capital de trabajo
- El modelo de inversión

La información financiera relevante de un plan de negocios se obtiene de la comprensión de estos cinco elementos.

EL MODELO DE INGRESOS: con este se busca entender la naturaleza de los ingresos de la empresa a través de elementos como la compra promedio y la recurrencia de compra.

¿Quién compra los productos o servicios de la empresa?

¿Cuándo y con qué frecuencia se compran los productos y servicios de la empresa?

¿Cuánto dinero recibe en promedio la empresa cada vez que alguien efectúa una compra?

¿Con qué frecuencia o recurrencia se generará un nuevo ingreso?

EL MODELO DEL MARGEN BRUTO

se busca comprender la estructura de los principales costos en los que incurrimos para generar el producto o servicio.

¿Qué parte del ingreso le quedará a la empresa después de pagar los costos directos de los productos o servicios que ha vendido?

EL MODELO DEL MARGEN OPERACIONAL :

intenta descifrar la estructura con la que deberá contar la empresa para sus propósitos de comercialización y de administración.

¿Qué otros costos de venta tiene la empresa aparte de los costos directos de los productos y servicios que se han vendido?

EL MODELO DE CAPITAL DE TRABAJO:

busca definir cuál es la cantidad de dinero con la que debe contar la empresa para hacerle frente a sus obligaciones de corto plazo.

¿Cuál es el plazo de pago más corto que se puede obtener de los clientes?

¿Cuál es el plazo de pago más largo que se puede obtener de los proveedores?

Para la operación de la empresa, ¿cuánto dinero debe permanecer como capital de trabajo para hacerle frente a las obligaciones de pago de proveedores, salarios y otros requerimientos operativos?

¿Qué nivel de inventarios se debe tener para hacer frente a la demanda de la empresa?

¿Podrá pagar a los proveedores más adelante, después de que lo hayan hecho los clientes?

¿Deberá recurrir a algún tipo de endeudamiento para cumplir con las obligaciones operativas de corto plazo?

EL MODELO DE INVERSIÓN:

debe mostrar las exigencias de capital para hacerle frente a la puesta en operación de la empresa, para apalancar su crecimiento o poner en marcha un plan de expansión.

¿Cuánto dinero se deberá invertir entre el momento en que se pone en marcha la empresa o su plan de crecimiento y el momento en el que alcanzará su punto de equilibrio operativo?

¿Cuánto dinero se deberá invertir en los próximos dos años para ganar una posición en el mercado?

¿Cuánto dinero se deberá invertir para defender la posición ganada dentro del mercado?

Una vez aclarados estos importantes puntos sobre el modelo de liquidez de la empresa, se recomienda anexar las proyecciones financieras del estado de resultados, del balance general y del flujo de caja. Estas proyecciones deberán realizarse para un periodo de tres (3) y cinco (5) años preferiblemente.

ESTADO DE RESULTADOS:

el estado de pérdidas y ganancias, también conocido como estado de resultados, es aquel que permite mostrar la utilidad obtenida por la empresa en un período determinado de tiempo.

Este pone en relieve los beneficios o pérdidas de una empresa previstos en un periodo de tiempo determinado. Ilustra sobre los ingresos esperados, los beneficios brutos, los costos operativos y los beneficios netos o las pérdidas luego de descontar los impuestos, las amortizaciones y los gastos financieros. A continuación, se entrega una ilustración de cómo podría desarrollarse:

ABC S.A.S

Estado de Resultados en 31 de diciembre del año 1

• COSTOS DIRECTOS POR LÍNEA 1

• COSTOS DIRECTOS POR LÍNEA 2

= UTILIDAD BRUTA (MARGEN BRUTO)

• COSTOS DE ESTRUCTURA

• ESTRUCTURA DE MERCADEO Y VENTAS
• ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA
= UTILIDAD DE LA OPERACIÓN (EBITDA)
• AMORTIZACIONES
= EBIT
• INTERESES
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS
• IMPUESTOS
= UTILIDAD NETA

Nota: la estructura deberá permitir obtener de una manera ágil y sencilla los márgenes del negocio, incluyendo aquellos que muestran la capacidad de generación de caja y los márgenes previos a los costos del capital.

BALANCE GENERAL:

se define como el estado que muestra lo que la empresa posee, es decir, los activos y la forma en que ellos están financiados: los pasivos y el patrimonio.

Los activos representan los recursos con los que cuenta la empresa para desarrollar su actividad económica. Generalmente están representados por los activos corrientes que lo constituyen:



LA CAJA



LOS BANCOS



LAS CUENTAS
POR COBRAR



LOS INVENTARIOS

También encontramos los activos no corrientes conformados por los activos de larga duración y que pueden ser muebles o inmuebles como:



LA MAQUINARIA
Y EQUIPO



LOS EDIFICIOS



LOS MUEBLES
Y ENSERES



LOS TERRENOS



LAS MARCAS



EL SOFTWARE Y
OTRAS LICENCIAS

Los pasivos muestran los acreedores de la empresa, es decir, aquellos terceros que han prestado recursos a la empresa para que este lleve la operación de sus actividades ordinarias y de crecimiento.

Los pasivos también se clasifican como corrientes:



**LOS PRÉSTAMOS
DE CORTO PLAZO**



LOS SOBREGIROS



**LAS CUENTAS POR
PAGAR A PROVEEDORES**



**LOS IMPUESTOS
POR PAGAR**

Como pasivo de largo plazo o no corriente encontramos aquello que la empresa deberá honrar en un periodo mayor a un año.

Por último, se presenta el patrimonio que hace referencia a los recursos de los accionistas o socios y que se encuentran invertidos en la empresa para financiar el desarrollo de su actividad económica. Por otro lado, el patrimonio también se alimenta de las utilidades registradas en el estado de resultados que se llevan como patrimonio en la forma de utilidades del ejercicio. Al patrimonio también se llevan los superávits de capital que representan un aumento del patrimonio cuando el valor de los activos aumenta, por lo general, gracias a las valorizaciones.

En general, el balance tiene por finalidad mostrar las debilidades y fortalezas financieras de la empresa, da cuenta de lo que posee la empresa frente a lo que debe, la diferencia de estas variables da cuenta del valor neto o capital.

A continuación, se entrega una ilustración de cómo podría desarrollarse:

ABC S.A.S

Balance general en 31 de diciembre del año 1

ACTIVO	PASIVO																																
<h3 style="margin: 0;">Corriente</h3> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Efectivo</td><td></td></tr> <tr><td>Inversiones temporales</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Cuentas por cobrar comerciales</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Provisión deudas malas</td><td style="text-align: right;">(xx)</td></tr> <tr><td>Otros deudores</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Inventarios</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Otros activos corrientes</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</td><td style="text-align: right;">XXX</td></tr> </table>	Efectivo		Inversiones temporales	xx	Cuentas por cobrar comerciales	xx	Provisión deudas malas	(xx)	Otros deudores	xx	Inventarios	xx	Otros activos corrientes	xx	TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	XXX	<h3 style="margin: 0;">Corriente</h3> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Obligaciones bancarias</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Proveedores</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Dividendos por pagar</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Impuestos por pagar</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Pasivos laborales</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Acreedores varios</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Otros pasivos corrientes</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>TOTAL PASIVO CORRIENTE</td><td style="text-align: right;">XXX</td></tr> </table>	Obligaciones bancarias	xx	Proveedores	xx	Dividendos por pagar	xx	Impuestos por pagar	xx	Pasivos laborales	xx	Acreedores varios	xx	Otros pasivos corrientes	xx	TOTAL PASIVO CORRIENTE	XXX
Efectivo																																	
Inversiones temporales	xx																																
Cuentas por cobrar comerciales	xx																																
Provisión deudas malas	(xx)																																
Otros deudores	xx																																
Inventarios	xx																																
Otros activos corrientes	xx																																
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	XXX																																
Obligaciones bancarias	xx																																
Proveedores	xx																																
Dividendos por pagar	xx																																
Impuestos por pagar	xx																																
Pasivos laborales	xx																																
Acreedores varios	xx																																
Otros pasivos corrientes	xx																																
TOTAL PASIVO CORRIENTE	XXX																																
<h3 style="margin: 0;">Fijo</h3> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Terrenos</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Edificios</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Maquinaria y equipos</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Muebles y enseres</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Equipos de cómputo</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Vehículos</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Suma: activo fijo bruto</td><td style="text-align: right;">xxx</td></tr> <tr><td>Menos: depreciación acumulada =</td><td style="text-align: right;">(xx)</td></tr> <tr><td>TOTAL ACTIVO FIJO NETO</td><td style="text-align: right;">XXX</td></tr> </table>	Terrenos	xx	Edificios	xx	Maquinaria y equipos	xx	Muebles y enseres	xx	Equipos de cómputo	xx	Vehículos	xx	Suma: activo fijo bruto	xxx	Menos: depreciación acumulada =	(xx)	TOTAL ACTIVO FIJO NETO	XXX	<h3 style="margin: 0;">A largo plazo</h3> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Obligaciones bancarias largo plazo</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Pasivos laborales</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Prestamos de socios</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Otros pasivos largo plazo</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>TOTAL PASIVO DE LARGO PLAZO</td><td style="text-align: right;">XXX</td></tr> </table>	Obligaciones bancarias largo plazo	xx	Pasivos laborales	xx	Prestamos de socios	xx	Otros pasivos largo plazo	xx	TOTAL PASIVO DE LARGO PLAZO	XXX				
Terrenos	xx																																
Edificios	xx																																
Maquinaria y equipos	xx																																
Muebles y enseres	xx																																
Equipos de cómputo	xx																																
Vehículos	xx																																
Suma: activo fijo bruto	xxx																																
Menos: depreciación acumulada =	(xx)																																
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	XXX																																
Obligaciones bancarias largo plazo	xx																																
Pasivos laborales	xx																																
Prestamos de socios	xx																																
Otros pasivos largo plazo	xx																																
TOTAL PASIVO DE LARGO PLAZO	XXX																																

Balance general en 31 de diciembre del año 1

ACTIVO		PASIVO	
Otros activos		Patrimonio	
Inversiones permanentes	xx	Capital	xx
Intangibles	xx	Reserva legal	xx
Diferidos	xx	Otras reservas	xx
Otros activos	xx	Revalorización del patrimonio	xx
Valorizaciones	xx	Utilidades por distribuir	xx
		Utilidades del ejercicio	xx
		VALORIZACIONES	XX
TOTAL OTROS ACTIVO	XXX	TOTAL PATRIMONIO	XXX
TOTAL ACTIVOS	XXXX	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	XXX

EL FLUJO DE CAJA:

puede construirse con la información generada en el balance general y el estado de resultados. Es una herramienta más administrativa y se encarga de llevar un registro de los movimientos de caja de una empresa en un periodo de tiempo establecido.

Cinco conceptos importantes que se desprenden del flujo de caja y que no se pueden pasar por alto son:

El flujo de caja libre: presenta la capacidad que tiene la empresa para liberar recursos sin comprometer la capacidad de operación de la misma.

UAIIDA: también conocida como **EBITDA**, es un indicador que representa el margen o resultado bruto de explotación de la empresa antes de deducir su carga por intereses, amortizaciones y pago de impuestos.

Inversión en capital de trabajo: presenta el requerimiento de capital que necesita la empresa para cubrir sus necesidades operativas de corto plazo.

Flujo de caja de la financiación: registra los ingresos por préstamos, los pagos de las amortizaciones y los intereses, así como el ahorro en impuestos por pago de intereses.

El flujo de caja del inversionista: se construye con la caja aportada por los inversionistas en cada periodo.

A continuación, se presenta una estructura propuesta para llegar a la obtención de esta valiosa información:

ABC S.A.S

Flujo de caja en 31 de diciembre del año 1

UTILIDAD OPERACIONAL
(+) DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

= UTILIDAD ANTES DE INTERESES, IMPUESTOS, AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES (EBITDA)

• IMPUESTOS OPERATIVOS

• INVERSIONES EN CAPITAL DE TRABAJO

• INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS

= FLUJO DE CAJA LIBRE

+ INGRESOS NO OPERACIONALES

• EGRESOS NO OPERACIONALES

= FLUJO NO OPERACIONAL

+/- DESEMBOLSOS/AMORTIZACIÓN CRÉDITOS

• GASTOS FINANCIEROS

+/- CAPITALIZACIONES O DIVIDENDOS

= FLUJO DE CAJA

Un resumen del desempeño financiero proyectado de la empresa podría ser:

INDICADOR	PERIODO				
	1.	2.	3.	4.	5.
Ventas					
Beneficio bruto					
Ingreso de explotación					
Beneficio antes de impuestos					
Flujo libre de efectivo					
Activos totales					
Rendimiento sobre ventas					
Rendimiento sobre activos					
Rendimiento sobre el capital líquido					



RECURSOS REQUERIDOS, USOS Y TIEMPOS

Este módulo es una extensión del módulo de información financiera y busca, fundamentalmente, presentar de una manera detallada el capital requerido para poner en operación una nueva empresa o financiar un plan de expansión o crecimiento.

En el módulo anterior hablamos acerca del flujo de caja del inversionista. Este flujo será negativo en aquellos periodos en los que se requiera aportes de capital y será positivo en aquellos momentos en los que exista un pago de dividendos, un repago de cualquier acreencia con accionistas o una readquisición de su participación accionaria.

Para aquellos casos en que el flujo sea negativo, los gestores de la empresa deberán conseguir recursos por medio de capitalizaciones de los socios actuales, la vinculación de nuevos socios o deuda. En este caso, es importante establecer con claridad los usos y tiempos del capital requerido, así como la estructura general de la financiación solicitada.

USO DEL CAPITAL REQUERIDO:

USO DEL CAPITAL	% DISTRIBUCIÓN	¿CUÁNDO ES NECESARIO?
1.		
2.		
3.		

4.		
5.		

CAPITAL REQUERIDO TOTAL

\$.

NOTA: en uso de capital especifique en qué rubros se va a utilizar el dinero, en porcentaje (%) de distribución de cuenta, en términos porcentuales, de qué parte del capital total requerido se utilizará para el rubro y por último en ¿cuándo es necesario? especifique la fecha para la cual el dinero deberá estar disponible de acuerdo con el plan de inversión propuesto.

FINANCIACIÓN TOTAL SOLICITADA

Tenga en cuenta estos tipos de financiación:

- Deuda
- Capital líquido}

Igualmente tenga en cuenta estos términos:

- Tipo de interés específico
- Pagadero a plazos o en un solo pago
- Número de acciones recibidas para la financiación

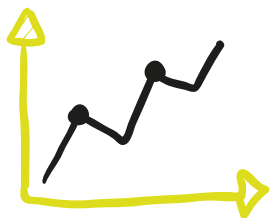
Entre las categorías más comunes de utilización de fondos se encuentran:

- Capital circulante o capital de trabajo
- Gastos de capital
- Eliminación de deudas

Elabore un cuadro como el que se presenta a continuación para cada modalidad de financiación.

Elabore un cuadro como el que se presenta a continuación para cada modalidad de financiación.

CANTIDAD	
TIPO	
CONDICIÓN	
UTILIZACIÓN DE LOS FONDOS	



HITOS CLAVE

En este caso, los hitos se definen como el alcance de logros en un periodo de tiempo que van marcando la pauta e indicando que la implementación del plan de negocios va por buen camino. En este módulo se deben indicar tanto los hitos que ya se han cumplido, como aquellos que deberán darse en un horizonte temporal de al menos los siguientes veinticuatro meses.

En un gráfico como el que se propone a continuación, enumere los hitos y marque con un color diferente cada uno. Luego, con el mismo color, rellene los meses correspondientes en los que desarrollará dichos hitos.

HITOS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9
HITO 1									
HITO 2									
HITO 3									
HITO 4									
HITO 5									
HITO 6									

Una vez enumerados, describa cada una de ellos teniendo en cuenta la importancia del hito, los recursos necesarios para su ejecución, el indicador de verificación del hito (por ejemplo, si el hito definido es constitución legal de la empresa, un indicador de verificación puede ser la obtención en la **DIAN** del **RUT**. Si es desarrollo de producto, el indicador podría ser producto terminado).

HITO 1:

HITO 2:

HITO 3:

HITO 4:

HITO 5:



ANÁLISIS DE RIESGOS

El análisis de riesgos se encarga de establecer las estrategias que se implementarán en caso de situaciones adversas o inesperadas en la ejecución del plan de negocios. Todos los planes de negocios deben considerar un análisis de las posibles situaciones que pueden producirse en la empresa y que pongan en peligro su supervivencia y sostenibilidad. Pensar por anticipado en todas estas posibles situaciones dará seguridad a un posible inversionista, pues se da a entender que el equipo de trabajo ha considerado todos los posibles escenarios que pueden presentarse en la operación de la compañía.

Algunos de los riesgos más importantes a considerar son:

LIMITACIONES A LA ENTRADA:

identifique los elementos o características que limitan la entrada a las nuevas empresas y la salida a las empresas actuales.

Algunos ejemplos de limitaciones a la entrada son:

- *Situación de muy bajos costos*
- *Canales dedicados de distribución*
- *Marcas importantes*
- *Acceso exclusivo a materias primas*
- *Patentes o marcas registradas*
- *Grandes clientes con contratos a largo plazo*

Algunos ejemplos de limitaciones a la salida son:

- Grandes inversiones en bienes que no se pueden destinar a otra utilización.
- Contratos o acuerdos a largo plazo.
- Limitaciones emocionales (negocios de familia).

RIESGO	ESTRATEGIA PARA CONTRARRESTARLO O MINIMIZARLO
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	

AMENAZA DE SUSTITUTOS:

identifique los productos o servicios sustitutos que ya se encuentran en el mercado o que empiezan a salir en él. Recuerde que estos sustitutos pueden surgir de una industria totalmente diferente y suponer una amenaza para sus planes comerciales.

Los sustitutos son productos o servicios que son prácticamente iguales para el cliente. La demanda de estos sustitutos está inversamente relacionada con la demanda del producto original. Esto es, el aumento de la demanda de un producto provoca el descenso de la demanda del producto sustituto.

PRODUCTO SUSTITUTO	RAZONES POR LAS QUE DESPLAZARÍA NUESTRO PRODUCTO	BENEFICIOS DEL SUSTITUTO
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

OTROS RIESGOS:

al incluir una evaluación de riesgos en su plan de negocios demuestra que ha pensado en todo y que es poco probable que se haya olvidado de sucesos imprevistos.

RIESGO	ACCIONES DIRIGIDAS A LOS RIESGOS
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Describa las tres razones más relevantes por las que la empresa no alcanzaría el éxito o tendría verdaderos inconvenientes para avanzar:

1. _____

2. _____

3. _____



POTENCIALES RETORNOS

Los potenciales retornos son las retribuciones de carácter económico que recompensan el esfuerzo de los socios e inversionistas por el empeño en el desarrollo de su plan de negocios. En este aparte, se realiza una breve presentación de las principales variables de carácter económico que permiten medir el desempeño financiero de la empresa.

El módulo de potenciales retornos es una extensión del módulo de información financiera. La mayoría de las salidas requeridas para presentar los potenciales retornos, se obtienen del análisis de las proyecciones financieras y el uso de una hoja de cálculo que incluya las funciones de tipo financiero requeridas.

A continuación, se presenta un recuadro que busca recoger las principales variables que componen el módulo de potenciales retornos:

VARIABLE	RESULTADO
Ventas proyectadas a 3/5 años	
Retorno sobre inversión	
Utilidades esperadas a 3/5 años	
TIR. Tasa interna de retorno	
Valor presente neto a 3/5 años	
Periodo de recuperación de la inversión	

NOTAS:

RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN:

es una razón financiera que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación con la inversión realizada. Es una herramienta para analizar el rendimiento de la empresa desde el punto de vista financiero.

TIR (TASA INTERNA DE RETORNO):

es la tasa de rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades monetarias que se mantienen dentro del proyecto.

VALOR PRESENTE NETO:

también conocido como valor actualizado neto, es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

Otros de los apartes que, generalmente, se abordan en el módulo de potenciales retornos es el de estrategias de salida que se refiere ofrecerá las opciones que se ofrecen a los inversionistas para convertir su inversión en dinero y obtener los beneficios.

En caso de que se utilice el plan de negocios como un documento interno, debe tenerse en cuenta el plan de salida personal.

Algunos ejemplos de estrategia de salida son:

•Fusión

•Adquisición

•Liquidación

Estrategias de salida alternativas:

1. _____

2. _____

3. _____

ANEXOS

Recuerde que al final del plan de negocios se deben anexar documentos que hagan referencia a:

- Cuadros y gráficas
- Proyecciones financieras
- Fuentes de consulta y referencia
- Cartas de clientes y proveedores
- Cronograma de implementación del plan de negocios. Para ello puede utilizarse un diagrama de **Gant**

MANUAL PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Una guía práctica
y de fácil aplicación



**CAMARA DE COMERCIO®
DE MEDELLIN PARA ANTIOQUIA**

Tu mejor socio.