



**DESAFIO** *Joven*  
impulsando tus ideas

# Cómo escribir tu primer plan de negocios



## Compartiendo prácticas comerciales exitosas



La Iniciativa de Fomento de la Pequeña Industria (IFPI), creada en el año 1990 como Órgano Gestor para la Pequeña Industria, desarrolla normas de competencia orientadas a empresarios-gerentes de la pequeña industria y a quienes les prestan asistencia comercial e informativa.

En 1998, la IFPI pasó a ser socio fundador del Instituto Nacional de Capacitación Empresarial y Administrativa (ICEA), un organismo reconocido por el estado orientado a líderes del comercio, la industria y la asistencia comercial.

IFPI juega un importante papel en potenciar la supervivencia y viabilidad de las pequeñas industrias británicas. Su principal tarea es divulgar prácticas comerciales exitosas, que contribuyan al desarrollo de los empresarios-gerentes, a fin de que sus empresas sobrevivan y crezcan.

Las Normas para Empresarios-Gerentes fueron lanzadas en abril de 1996, beneficiando desde esa fecha a miles de ellos. Iniciar un negocio propio significa un enorme compromiso y es imposible sobreenfatizar la importancia de la planificación para que éste tenga éxito. Esta serie de manuales, desarrollada por el Proyecto Noreste y LiveWire de Shell, le ayudará a desarrollar un plan de negocios ganador y un proceso que usará una y otra vez en el futuro. Le ayudará a aprender habilidades básicas para iniciar una empresa exitosa, basadas en los criterios probados de desempeño para Empresarios-Gerentes establecidos por la IFPI.

En la IFPI creemos que la independencia laboral debe ser considerada como una opción profesional positiva y nunca como el último recurso. Los Empresarios-Gerentes necesitan las mismas opciones de desarrollo personal, habilidades, asesoría, respaldo y aprendizaje que se requieren en otros campos laborales con futuro. El presente programa - "Sea un Empresario-Gerente Exitoso" - constituye un valiosísimo aporte al desarrollo de los empresarios-gerentes de Gran Bretaña y la IFPI se enorgullece de darle todo su apoyo y sanción.

*"Deseamos que todos los que están involucrados en la gestión de una empresa - desde el comerciante independiente hasta el Director Gerente de una multinacional - tengan a su alcance las mejores oportunidades permanentes de educación, empleo, y desarrollo profesional y empresarial."*

Gordon Roddick, Presidente de Body Shop International plc y METO

Esta serie cuenta con la sanción de The Prince's Youth Business Trust

y ha sido recomendada por The Prince's Scottish Youth Business Trust



### **Sea un empresario-gerente exitoso Mi primera investigación de mercado**

© Project North East & LiveWIRE Youth Enterprise 1996

Publicado por Project North East  
Hawthorn House, Forth Banks, Newcastle upon Tyne, NE1 3SG  
Tel: 0191 261 7856 Fax: 0191 261 1910 E-mail: books@projectne.co.uk

Este libro: ISBN 0 947557 24 5  
Serie: ISBN 0 947557 35 0

Todos los derechos reservados. Se prohíbe reproducir, guardar en un sistema de almacenamiento o transmitir total o parcialmente esta publicación en cualquier forma o medio, ya sea electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros, sin la autorización escrita de los editores. Se prohíbe, asimismo, prestar, revender, arrendar o enajenar comercialmente este libro en cualquier forma de encuadernación o formato distinto del originalmente publicado, sin el consentimiento previo de los editores.

## ¿Cómo escribir tu primer plan de negocios?

Las empresas mejor administradas consideran la planificación como una actividad continua, en la cual se establecen objetivos tanto de largo como de corto plazo. Un plan no debe considerarse como una camisa de fuerza, sino por el contrario, como una forma de asegurar que las actividades diarias se realicen de manera estructurada. Una empresa bien administrada considerará el plan de negocios como un marco de referencia que ofrece la posibilidad de adaptarse y responder adecuadamente cuando surgen nuevas oportunidades, sin por ello desviarse totalmente del curso. Saber que el grueso de tus actividades se realiza según lo planificado te dará la libertad para explorar esas oportunidades.

El monitoreo habitual del desempeño comercial es también importante para determinar si están cumpliéndose las metas y objetivos. Encuestas realizadas a pequeñas empresas en crecimiento sugieren que aquellas que cuentan con un plan, tienen más posibilidades de obtener mayores utilidades.

Idealmente, deberías anotar los resultados de tu proceso de planificación - aunque puedas descubrir que tu plan puede resumirse mejor como una lista de objetivos clave con sus correspondientes presupuestos. Sin embargo, habrá ocasiones en que tendrás que exponer tu plan a terceros para demostrar un curso de acción propuesto para tu empresa. Este es particularmente el caso cuando se está a punto de iniciar un negocio y se busca apoyo financiero.

Cuando una empresa tiene la planificación bajo control, resulta extremadamente fácil resumir los diversos elementos en un plan escrito. De la misma manera en que un balance constituye una foto instantánea de la situación financiera de una empresa, el plan de negocios debería darle una instantánea del proceso de planificación.

## Pensamiento estratégico

Muchas pequeñas empresas creen que la planificación estratégica o de largo plazo es algo que deben realizar sólo las grandes compañías. Los negocios que sobreviven y prosperan con el tiempo, son aquellos que satisfacen las necesidades de sus clientes, ofreciéndoles beneficios a precios que no sólo cubren los costos de entregar lo prometido, sino que además generan una utilidad. Para lograr esto con eficacia, Peter Drucker<sup>1</sup> argumenta que las organizaciones necesitan enfocarse en el ambiente externo con el objeto de crear clientes. Igualmente, Michael Porter<sup>2</sup> aduce que la forma en que una empresa se posiciona en el mercado es de vital importancia. Específicamente, su labor consiste en conciliar eficazmente las aptitudes (esto es, conocimiento, competencia y experiencia) y recursos con que cuenta tu negocio, con las oportunidades que se crean en el mercado. En otras palabras, las empresas deben estar orientadas hacia el mercado. Muchas empresas creen que pueden ofrecer un producto, pero no están seguras de si el mercado realmente lo necesita.

*"El objetivo de la planificación es prepararse para lo inevitable, anulando lo indeseable y controlando lo controlable."*  
Henry Mintzberg

<sup>1</sup> Peter Drucker, "The Practice of Management", Pan Books, 1968.

<sup>2</sup> Michael Porter, "Competitive Strategy", Free Press, 1980.

***“La misión de Levi Strauss es tener un éxito comercial rentable y responsable a través de la comercialización de jeans y prendas deportivas seleccionadas, que lleven la marca Levi Strauss.”***  
Levi Strauss & Co

Para cualquier empresa, el punto de partida es definir una misión o propósito y fijar metas.

El propósito define "lo que hace la empresa". Toda empresa tiene un propósito. Para algunas, el propósito es simplemente ganar dinero. Otras definen su propósito en términos de actividades y clientes. Algunas también incluyen una declaración ética. Muchas de las empresas más exitosas están motivadas por una ideología, que abarca tanto su propósito como sus valores y que ofrece inspiración y da dirección al negocio. La definición de un propósito es un prerrequisito para la planificación eficaz.

Las metas, o "visión", definen "hacia donde se dirige la empresa". Pueden establecerse en términos de crecimiento o comparación con la competencia, o incluso en términos de beneficios para la sociedad. Para muchas empresas, la visión es lo que las potencia a avanzar.

***“Llegar a ser el estudio de diseño digital número uno del Reino Unido.”***  
Octo Design Ltd

Al fijar metas para tu empresa, debes preocuparte por satisfacer a tres grupos de personas: los dueños, los empleados y los clientes. Cada uno de estos grupos tendrá sus propias expectativas.

- Los dueños querrán obtener un retorno sobre el capital que han comprometido en la empresa. Dicho capital puede ser tuyo (o de tus socios), pero aún así deberías aspirar a un mejor retorno que el que obtendrías si pusieses el dinero a interés en un banco o institución financiera. Si tenés inversionistas externos, ellos estarán interesados en que el capital se valorice y querrán pruebas de que tu inversión está bien administrada.
- El personal buscará obtener una recompensa acorde a sus esfuerzos, oportunidades de desarrollo profesional y un ambiente en el que les sea agradable trabajar.
- Los clientes querrán un producto o servicio que satisfaga sus necesidades a un buen precio.

***“La estrategia transforma en un logro lo que uno desea hacer.”***  
Peter Drucker

Para tener éxito, una empresa necesita tener una idea acerca de cómo va a alcanzar las metas que se ha propuesto. Muchas empresas lo hacen estableciendo objetivos de corto plazo. Los objetivos deben estar orientados en las acciones, como también deben poder lograrse con los recursos disponible. Las metas y objetivos pueden integrarse en un plan de negocios, junto con el análisis de mercado, con una estimación de los recursos que demandarán y la forma en que se asignarán estos recursos.



### 1. ¿Cuál es tu negocio?

¿Cuál consideras que es tu negocio? ¿Quiénes son tus clientes clave?

 **¿Cómo preparar el plan de negocios?**

Un plan de negocios es una descripción cabal de una empresa y sus planes para los próximos uno a tres años. Explica lo que hace la empresa (o hará, si se trata de una nueva empresa); sugiere quiénes comprarán el producto o servicio y por qué; contempla proyecciones financieras que demuestren la viabilidad general, indica el financiamiento disponible y explica los requisitos financieros.

Sin embargo, un plan de negocios escrito es sólo una encapsulación de todos estos componentes en un momento específico en el tiempo. Tus pensamientos e ideas anteriores a la iniciación del negocio inevitablemente sufrirán cambios como resultado de la experiencia de crear y administrar su empresa. Tu plan de negocios tiene que reflejar esta experiencia creciente. Utilizá el plan para cotejar la experiencia y resultados reales con tus ideas iniciales y modificalo cada vez que lo estimes necesario. Esto te permitirá mantener el control y te ayudará a planificar con miras al éxito.

Las aspiraciones personales afectan tu forma de pensar acerca de la independencia laboral y del tipo de empresa que deseas dirigir. ¿Lo haces sólo por entretenerte o para ganar dinero? Una evaluación de sus fortalezas y debilidades le ayudará a concentrarse en el tipo de productos o servicios que tu empresa es capaz de producir, como también a identificar las destrezas que necesitas desarrollar. Una investigación de mercado te permitirá identificar las oportunidades que ofrecen tus clientes y las amenazas que presentan tus competidores. A partir de todo esto, debería ser posible formarte una idea clara sobre lo que tu negocio hace, hacia dónde debe dirigirse y cómo llegar allí. Como se sugirió anteriormente, también deberás pensar acerca de los recursos que necesitarás - dinero, equipos, oficinas o instalaciones, gente - y cómo serán asignados.

 **El resto de este libro**

Este libro se divide en secciones que abordan los principales elementos que debe abarcar un plan de negocios escrito. Sugiere un marco de referencia para tu plan, dentro del cual podés describir tu negocio, tu mercado potencial, la forma en que operará y los detalles financieros relacionados. Esta libro no pretende explicar en detalle todas las técnicas requeridas para obtener información para tu plan de negocios. Sí pretende mostrarte cómo integrar toda la información relevante acerca de tu negocio en un documento único y coherente. No te entregará respuestas a todas tus preguntas, pero te motivará a buscar tus propias soluciones. El presente folleto ha sido concebido como una guía - no como un libro de reglas infalibles. Si consideras que por lógica y conveniencia la información debiera presentarse en un orden distinto del sugerido aquí, no dudes en presentarla a tu manera. Sin embargo, utilizá estas pautas como una lista de verificación - para asegurarte de no omitir información que puede resultar esencial. ¡Los ejemplos de planes de negocios reales incluidos en esta guía te demostrarán que muchas otras personas han recorrido el mismo camino con éxito!



## ¿Cómo compilar el plan de negocios?

Escribirás tu plan basándote en información que recopilarás de un sinnúmero de fuentes.

Para la mayor parte de las empresas, el plan de negocios será el principal método para convencer a posibles inversionistas que la propuesta comercial es viable y que el dueño tiene el compromiso y la determinación para lograr el éxito. En consecuencia, es importante darse el tiempo para examinar cuidadosamente el contenido del plan y presentarlo de manera profesional.

Tu plan de negocios se deberá presentar en una forma que sea rápida y fácil de entender. El cuerpo principal del plan requiere normalmente de unas ocho o diez páginas; si es necesario, puede respaldarlas con anexos más detallados. Así, tu plan será manejable y constituirá un documento en el que, tanto Ud. como los posibles inversionistas, encontrarán la información comercial necesaria.

Pensá que tu plan de negocios es una herramienta de marketing - en este caso, sos vos el que se está vendiendo frente a los posibles inversionistas. El plan debe ser honesto, pero presentarte de la mejor manera posible. La información que allí se muestre debe ser fácil de leer y comprender para personas muy ocupadas, como los ejecutivos bancarios.

Advertirás que algunos de los ejemplos están redactados en tercera persona, por. ej. "Cervecería Hawthorn fue fundada en mayo de 1993", en lugar de "Mi empresa fue fundada en 1993". Esta es una práctica aceptada y hace que el documento luzca más profesional, pero no es de ningún modo obligatoria.

### La presentación

La portada forma en el lector una impresión instantánea de la empresa, de manera que debe lucir profesional. Debe indicar el nombre de la empresa y llevar un logo, si lo tiene, como también su nombre. Una portada bien diagramada reflejará una imagen profesional ante los inversionistas y atraerá su atención e interés.

<b>Plan de Negocios</b>
INDICE
Resumen
La empresa
El producto o servicio
El mercado
Plan de marketing
Gestión y organización
Proyecciones financieras
Requisitos financieros
Anexos

## El contenido del plan de negocios

### El resumen

Aunque el resumen es la primera sección que leerá la gente, probablemente debería ser lo último que escribas. Sin embargo, como es lo primero que se leerá, será también lo primero que describamos.

El resumen debe describir brevemente el negocio y destacar su propósito. Debe explicar cómo se logrará el propósito y por qué el dueño es la persona ideal para lograrlo.

Si pretendes utilizar el plan de negocios para lograr apoyo financiero, un breve pero claro perfil de la empresa captará la atención de los posibles inversionistas y los hará interesarse lo suficiente como para seguir leyendo. Recordá que quienes evaluarán tu negocio probablemente son personas muy ocupadas. Destacá las fortalezas del negocio y las razones por las que mereces apoyo. Indicá la facturación y rentabilidad esperadas en el primer año de operación. Si la empresa ya está operando, describí brevemente su historial hasta la fecha y, especialmente, proporciona detalles de la facturación (o producción) y rentabilidad de los dos años anteriores. ¿Cuál ha sido el desempeño de la empresa en comparación con sus competidores? ¿Cuáles han sido sus mayores logros?

Finalmente, indicá cuánto dinero necesitas conseguir y las posibles fuentes de financiamiento.



### Diseños Fat Frog

Diseños Fat Frog ofrecerá servicios de diseño gráfico y publicaciones en el área noreste de Inglaterra y otras áreas del Reino Unido.

Se cree que Diseños Fat Frog atraerá clientes por medio de la introducción de un paquete de diseño anual, de una ventaja competitiva en los precios y atención a las necesidades específicas de cada cliente individual, gracias a una relación directa entre diseñador y cliente.

Aunque actualmente el mercado es extremadamente competitivo, Diseños Fat Frog ha determinado, a través de una extensa investigación de mercado, que existe definitivamente una demanda por sus productos y beneficios, tales como el paquete anual de diseño, que ningún competidor ofrece.

Una vez que Diseños Fat Frog se encuentre establecido y se haya creado una reputación de calidad y confiabilidad en el noreste, espera expandir sus servicios al resto del Reino Unido, aumentando con ello su cartera de clientes, su facturación y finalmente sus utilidades.

### La empresa

Esta sección debe describir brevemente el propósito y las metas de la empresa. Independientemente de si la empresa está constituida o no, explicá quién es el dueño. ¿Cuál fue el factor que lo llevó a iniciar el negocio?

Si la empresa ya está en funcionamiento, describí su historia y desempeño a la fecha. ¿Cuál es el nivel de facturación por ventas? ¿Qué rentabilidad tiene? ¿Cuál es su valor patrimonial? Proporcioná cifras resumidas en esta sección, además de una cuenta de pérdidas y utilidades y balances detallados en los anexos. ¿Cuál es el desempeño en comparación con la competencia? ¿Cómo se ha financiado la empresa (por ejemplo, emisiones accionarias, préstamos, donaciones)? ¿Cuáles han sido sus mayores logros hasta la fecha?

Explicá la estructura legal que se ha dado a la empresa (sociedad anónima, de responsabilidad limitada, personal). Señalá toda característica destacada, tal como productos únicos o con características especiales, o productos con certificación ISO 9000.



#### Network Advantage

Network Advantage es una firma de consultoría informática especializada en redes y tecnología de las comunicaciones, particularmente en aplicaciones comerciales de Internet. Nuestro primer objetivo es comercializar y vender servicios de consultoría, capacitación y soporte técnico en estas áreas, basados en diversos paquetes de productos estándar, los que luego se adaptan para satisfacer las necesidades individuales de cada cliente.



#### Sole Discretion

Sole Discretion es un local de venta minorista de calzado, ubicado en el centro de Darlington, orientado a hombres y mujeres de entre 16 y 30 años.



## 2. Propósito y metas

Describí el propósito y las metas de tu empresa.

### El producto o servicio

Describí los artículos, productos o servicios que vendes, o contemplan vender, en un lenguaje que sea comprensible para cualquier lector. Evitá las jergas siempre que sea posible; un lector que desee obtener información más detallada sobre los aspectos técnicos de su producto lo solicitará. Alternativamente, incluí dicha información técnica en un anexo.

Explicá por qué los clientes desearán adquirir el producto o servicio. ¿Qué necesidades satisfacen esos productos o servicios? Describí no sólo las características, sino también los beneficios que ellos reportan. Entre los beneficios pueden incluirse,



por ejemplo, la facilidad de uso, comodidad, seguridad, economía, flexibilidad, gusto, etc. Recordá que el cliente compra los beneficios, pero vos pagas por las características del producto. ¿Tienen alguna característica única? Incluí detalles de la patente, registro de diseño o derechos de autor, cuando sea pertinente.



#### **Marie-Bernardette Callan - AQUArelle**

El negocio consiste mayoritariamente en la confección de accesorios de pieles marinas, principalmente guantes. Sin embargo, las pieles tienen un sinnúmero de usos dentro de la empresa, la que también comercializa artículos fabricados con otras pieles y cueros. La confección de los guantes está encargada a un fabricante externo. AQUArelle se concentra en la confección de los otros accesorios.

Las pieles marinas son importadas y se dispone de una amplia gama de ellas, incluyendo las de salmón y pez lobo. La curtiembre que las suministra cubre cerca del 94% de las necesidades del mercado internacional de pieles marinas y, puesto que también es proveedora de diversas casas de moda, su gama de colores corresponde a las exigencias de AQUArelle, aunque puede teñirlas de colores especiales a pedido. Las pieles han pasado todas las pruebas de calidad realizadas por el Instituto Peletero de Londres y pueden lavarse a mano a una temperatura de 50 grados. AQUArelle es la primera empresa en Gran Bretaña que trabaja con piel de pez lobo.

Las pieles se reciclan de productos de descarte de la industria pesquera noruega; por lo tanto, el pescado no es capturado por su piel. Esto significa que AQUArelle posee un producto ambientalmente más amigable que los guantes de cuero y pieles de reptiles.

Las pieles marinas de Aquarelle poseen un sinnúmero de ventajas con respecto a otras pieles:

AQUArelle es hasta tres veces más resistente que el cuero de grosor equivalente, lo que asegura su durabilidad. Posee el mismo atractivo estético y apariencia que otras pieles exóticas y, puesto que no hay dos peces idénticos, AQUArelle es única.

El producto mismo se destaca por su envase de presentación, ya que es importante mantener una sólida imagen en todos los aspectos de la identidad corporativa. Los envases y material promocional de AQUArelle han sido diseñados y producidos por B & S Design Associates. Los colores corporativos son el crema, verde bambú y negro. Con el uso de una llamativa gráfica, la identidad corporativa pretende invocar algo precioso y único. Cada par de guantes viene con un folleto de instrucciones para el cuidado de las prendas especialmente diseñado y un certificado de autenticidad. Los apéndices incluyen ejemplos del material promocional y fotográfico de la empresa.



### Active Designs

Active Designs ofrece material didáctico infantil, diseñado como reforzamiento práctico para los cursos contemplados en el Programa de Enseñanza Nacional. El Programa de Enseñanza Nacional establece objetivos para cada curso y objetivos generales de aprendizaje para cada nivel de enseñanza. Los profesores buscan material didáctico que abarque estos objetivos y que pueda ayudarles a aprovechar mejor el tiempo dedicado a la enseñanza. Los productos de Active Designs han sido diseñados para satisfacer estos criterios.

La actual gama de productos consta principalmente de tónicas "por el revés" para el primer nivel. Estas son tónicas que los niños pueden vestir, para luego adherir a ellas con velcro diversos órganos y huesos en tres dimensiones. Esta actividad tiene como propósito motivar a los niños a aprender materias relacionadas con el cuerpo humano, usando sus propios cuerpos, con lo que la información es más fácil de recordar y entender.



### 3. Descripción del producto

Describe tu producto o servicio. En particular, explicá sus características y beneficios.

#### El mercado

Definí cuidadosamente a quiénes percibís como tus clientes o nichos de mercado. La investigación de mercado que realizaste podría haberte sugerido que tus ventas están orientadas a mercados o segmentos objetivos bien definidos.

Describe brevemente la investigación realizada - tanto la investigación primaria como la secundaria son igualmente importantes - e incluí información resumida en tablas o gráficos. En los anexos podés incluir información de respaldo más detallada.

Debes demostrar que el mercado existe. ¿Cuál es el tamaño global de ese mercado? Dá una estimación de la posible demanda por tu producto o servicio en el corto y largo plazo y fundamentá dicha estimación. Es sobre la base de esa información que estimarás el volumen de ventas y facturación.



### Hong Khrua Thai

Hong Khrua Thai contempla ofrecer platos de alta cocina en el segmento superior de precios del mercado gastronómico. En las noches, el restaurante sólo admitirá clientes que tengan reservaciones previas, puesto que nuestra investigación de mercado sugiere que las expectativas de los clientes son obtener platos y servicio de alta calidad. Con relación a este aspecto, el tiempo que toma preparar la comida y las mesas es esencial para garantizar la satisfacción del cliente.



### Optimum Test Solution Ltd

La industria manufacturera de componentes electrónicos de Escocia, es uno de los mayores mercados y generadores de divisas de nuestro país. En el transcurso de las últimas dos décadas, "Silicon Glen" se ha establecido sólidamente como el centro de la industria de componentes electrónicos de Europa. Gracias a que grandes organizaciones internacionales han establecido sus oficinas centrales para Europa en esta región de Escocia, el futuro de la industria en el país es muy prometedor.

Las empresas manufactureras de componentes electrónicos utilizan equipos de prueba especial en sus procesos productivos. Por lo general, dichos equipos están compuestos por maquinaria de prueba para propósitos generales de alto costo, a la que se agregan dispositivos especiales para probar componentes o circuitos específicos. Aunque la máquina de prueba principal es un elemento fijo del proceso de producción, el cabezal de prueba (dispositivo) se cambia frecuentemente, dependiendo del componente que se esté fabricando en un momento dado. Optimum Test Solution Ltd fue creada para fabricar estos dispositivos, como también para dar soporte general a los requisitos de ingeniería de precisión del proceso de pruebas a que se someten los componentes electrónicos.

Debés poder explicar al lector la magnitud de la competencia. ¿Existe competencia? ¿Cuántos competidores tendrá? ¿Es posible que este número aumente en el futuro? Explicá por qué tu producto contará con mayor preferencia que el de tus competidores. ¿Cuál es la característica única de tu producto?



### Hong Khrua Thai

La competencia puede dividirse en dos sectores:

- a) Competencia directa (restaurantes que se especializan en cocina tailandesa).
- b) Competencia indirecta (restaurantes y banqueteros externos que ofrecen otro tipo de cocina).

¿Existen barreras de acceso a este mercado específico? Y en tal caso ¿cuáles son esas barreras y cómo las superarás?



## 4. Descripción de tu mercado

Describí el mercado para tu producto o servicio. Explicá la investigación de mercado que realizaste y dá una estimación de los niveles de venta que esperas lograr.

### El plan de marketing

Ya describiste el propósito de tu negocio en el resumen o en la sección comercial. El propósito debe ahora traducirse en los objetivos y metas de marketing que respaldarán tu logro. Los objetivos deben ser cuantificables y medibles, como también constituir un desafío y ser alcanzables. Ejemplos típicos de objetivos son: rentabilidad, aumento de las ventas, diversificación e incremento de la participación de mercado.

Por ejemplo, entre los objetivos podrían incluirse:

- \_ vender 220 unidades y generar \$100 millones en 1995;
- \_ alcanzar un margen bruto de utilidades del 45%; o bien
- \_ capturar un 18% de un mercado específico.

El plan de marketing para lograr estos objetivos debe describirse usando las cuatro "P". El posicionamiento seleccionado también afectará la forma en que implementa las cuatro "P".

Explicá cómo te propones posicionar tu negocio (y producto) en el mercado. ¿Es un producto de calidad orientado a un mercado de calidad (y, por lo tanto, capaz de obtener un precio premium)? Esto es lo que se conoce como diferenciación. ¿Es un producto básico - cuya única diferencia con el de los competidores es el precio? Esto es lo que se llama liderazgo.

### **Producto**

Ya describiste tu producto o servicio. Formula planes para el desarrollo futuro de, por ejemplo, los próximos dos años. ¿Agregarás productos adicionales a medida que empieces a ganar dinero? ¿Realizarás una prueba piloto inicial para probar la aceptación del producto en el mercado? ¿Aumentarás la gama de productos más adelante?

### **Lugar**

Tanto la ubicación de tu negocio, como la forma en que se distribuye el producto a los clientes son importantes. ¿Cómo venderás tu producto o servicio a los clientes: directamente o a través de distribuidores o agentes (tales como mayoristas o minoristas)? ¿Cómo transportarás el producto hasta los puntos de venta?

Si son los clientes quienes vendrán a tu negocio, ¿está el negocio convenientemente ubicado? ¿Presenta la imagen deseada? Explicá por qué elegiste el lugar o local en el que pretendes operar.

### **Precio**

El precio debe cubrir todos los costos y además generar una utilidad. Deberás explicar cómo llegaste a fijar el precio al que venderás el producto.

Si se inclinas por la estrategia de diferenciación, la calidad y el servicio son, dentro de lo razonable, más importantes que el precio. Si, por el contrario, se inclina por la estrategia de liderazgo de costo, deberás fijar el precio teniendo al mercado como referencia - y luego controlar tus costos para poder vender a dicho precio, sin por ello dejar de obtener una utilidad. Con frecuencia, esta última es una estrategia difícil de adoptar por parte de pequeñas empresas - de manera que la mayoría de ellas, ya sea consciente o inconscientemente, optan por el camino de la diferenciación.

## Promoción

Finalmente, debes explicar tu estrategia promocional: cómo pretendes entrar en el mercado y hacer saber a los clientes de tu existencia.

Explicá cómo promoverás lo que tenés que ofrecer; por ejemplo, por medio de publicidad, correo directo, volantes entregados puerta a puerta, etc.



## Active Design

### Objetivos

- doblar la facturación de \$20 millones obtenidos el primer año (1995) a \$40 millones en el segundo (1996)
- ampliar la gama de productos de dos a cinco diseños para fines de abril de 1996 e incluirlos en un catálogo de ventas por correo en 1997.
- doblar el número de clientes que recurren a pedidos por correo de cuatro en 1995 a ocho en 1996.
- estar en situación de arrendar una oficina dentro de tres años (1997).

### Producto

Active Designs ofrecerá una gama de material didáctico original a empresas de ventas por catálogo, incorporando cada año nuevos productos. Los productos presentados a dichas empresas en 1996 aparecerán en los catálogos de 1997. El lanzamiento de los productos se sincronizará con la preparación de los presupuestos escolares, en los meses de marzo y abril. Durante su segundo año de operación, Active Designs iniciará las exportaciones de sus tónicas "por el revés" a distribuidores de Alemania. Si esta iniciativa resulta exitosa, los demás productos podrán incorporarse más adelante en el año y se investigará las posibilidades de ofrecerlos a otros países europeos.

### Precio

La investigación realizada indica que los colegios están dispuestos a invertir en recursos de calidad funcionales y originales, que aporten valor a la enseñanza a un precio razonable. Los precios directos a que se ofrecerá el producto a los colegios son fijos y se pretende mantenerlos sin variaciones durante todo el año 1996. Todas las empresas de ventas por catálogo contactadas hasta la fecha han aceptado vender los productos a estos precios. Las grandes empresas de ventas por catálogo requieren de márgenes de utilidad más altos que los que puede admitir la estructura de costos original. Este aspecto se ha solucionado aumentando el volumen de cada lote para reducir el costo unitario de producción. Luego se cierran contratos individuales con cada empresa por un período y cantidad específicos. Las empresas de ventas por catálogo hacen pedidos mensuales para completar sus niveles mínimos de reposición de stock. La base de facturación es amplia, los niveles de deuda se mantienen relativamente constantes y el crédito de cada cuenta es monitoreado cuidadosamente. En las ferias comerciales, el producto se ofrece a precios de descuento para incentivar a los compradores a hacer sus pedidos en esa oportunidad.

### Lugar

Active Designs continuará operando desde la casa, debido a las restricciones financieras contempladas para el primer año; tan pronto como las utilidades lo permitan, se buscará un local comercial. Active Designs recibe contados visitantes; en consecuencia, el local

comercial no es una necesidad esencial. Sin embargo, si se sigue operando en casa, el espacio pasará pronto a ser un problema, especialmente si se requiere contratar asistentes de tiempo parcial.

La fabricación de la actual gama de productos está encargada a subcontratistas, quienes entregan los artículos a Active Designs. Los productos se venden y despachan a las empresas de ventas por catálogo, las que hacen sus compras en forma regular para satisfacer la demanda generada por los catálogos. Los pedidos se cursan al momento de recibirse la orden de compras del cliente, enviada por correo privado. Los artículos son retirados por el cliente o despachados por el correo nacional.

#### **Promoción indirecta**

- Mensaje - Active Designs produce una gama de material didáctico que da un enfoque original y entretenido a la educación. Proporciona un método alternativo de enseñanza, permitiendo que los niños retengan más fácilmente la información, por medio de recursos interactivos.
- Prensa - La gama de productos aparecerá en catálogos de ventas por correo seleccionados, de los cuales los colegios pueden comprar directamente. Active Designs ha creado recientemente un folleto en color para dar a conocer las túnicas "por el revés" y el nuevo póster de Vida Silvestre.
- Publicidad - Inicialmente, Active Designs recibió una gran cobertura en la prensa local, dio entrevistas en la Radio Northants y se publicitó un aviso de la empresa en un programa de negocios transmitido por el canal de Televisión Central. Recientemente, el Suplemento de Educación del diario The Times incluyó una fotografía de la túnica "por el revés" en un extenso artículo sobre material didáctico para el aprendizaje de la anatomía; la túnica fue calificada como una de las "mejores compras de 1995". Entre otros éxitos editoriales se cuentan artículos en los suplementos "Equipamiento para Jardines Infantiles" y "Jardines Infantiles", aparecidos en febrero de 1996. Existe la posibilidad de ser seleccionados para la sección "Educación Infantil" de la revista "Nuevos Recursos", en la edición de abril.
- Imagen - El logo de Active Designs fue diseñado internamente y ha sido posteriormente usado en tarjetas y membretes. Una imagen cuidada es ciertamente importante cuando se trata con clientes. Recientemente se diseñó e imprimió un nuevo folleto en color.



### **5. El plan de marketing**

Describe tu plan de marketing.

### **Gestión y organización**

Es importante demostrar que tenés la capacidad de manejar tu negocio. Concéntrate sólo en los puntos clave.

#### **Personal**

Describe a las personas involucradas en el negocio, destacando especialmente las fortalezas y habilidades que aportarán a él. Estas pueden incluir habilidades técnicas (tales como experiencia en ventas), actitudes personales (entusiasmo o capacidad de trabajar bajo presión), educación y capacitación especializada. Si lo deseas, incluí los currículums del personal clave en los anexos. Si existen debilidades aparentes, explicá

cómo se superarán (por ejemplo, subcontratando aspectos particulares del proceso de producción).

– **Producción**

Describí el proceso de producción (si es pertinente) y destacá toda ventaja competitiva.

– **Locales u oficinas**

El lector ya conoce las razones de tu elección de local u oficina. En esta sección describí el local u oficina propiamente dicho, incluyendo detalles de cualquier permiso, patente, requisitos sanitarios o de seguridad, permisos urbanos, etc.



**Optimum Test Solution Ltd**

**Equipo gerencial y personal**

La empresa ha incrementado significativamente su personal desde su iniciación. El personal está compuesto por seis personas:

- dos directores
- un fabricante de herramientas
- una persona para labores administrativas generales
- un aprendiz para el taller de herramientas
- una secretaria y contadora

Michael Richford and Garry Tibbitt, los directores, trabajaron juntos por algunos años como aprendices y maestros en la fabricación de herramientas y en 1995 decidieron fundar OTS.

Ambos directores trabajaron anteriormente en una compañía que aún opera en este mercado y allí adquirieron una experiencia invaluable en esta línea de negocios. En sus ocho años de trabajo (cada uno), también se relacionaron directamente con un grupo potencial de clientes y conocen bien los requisitos clave de los compradores. Gracias a esta experiencia, han desarrollado un gran conocimiento de las ventas técnicas, diseño y fabricación de equipos de prueba. También tienen experiencia en el campo de la automatización del proceso de pruebas electrónicas - habiendo estado personalmente involucrados en el mejoramiento y rediseño de equipo de prueba automático en Motorola. Asimismo, han trabajado recientemente con una compañía subcontratista de equipos de prueba en Bélgica (ITE nv).

Dedican la mayor parte de su tiempo a actividades de fabricación. Sin embargo, el trabajo adicional que significa administrar la empresa lo dividen de la siguiente manera:

- Michael está a cargo de la producción, administración general, control financiero y stock.
- Garry está a cargo de las ventas, cotizaciones y planos de diseño.



**6. La administración de tu empresa**

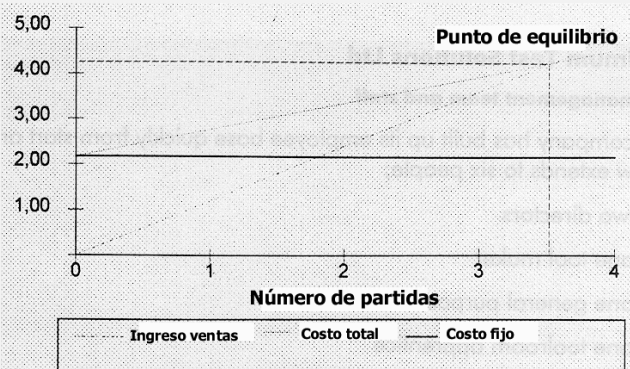
Describí cómo administrarás y organizarás tu negocio. ¿Quiénes participarán y cuáles son sus habilidades? ¿Cuáles son sus necesidades de desarrollo profesional? Incluí una explicación de cómo controlarás el desempeño de la empresa desde su creación.

## Análisis del punto crítico

Una vez que hayas calculado los costos probables y hayas determinado el precio al que venderás tu producto o servicio, podés calcular exactamente cuánto necesitas vender para cubrir tus costos - ya sea en términos de unidades vendidas u horas productivas trabajadas. El nivel de ventas en el cual comenzas a superar tus costos se conoce como punto crítico. Una vez que superás este nivel, empezás a obtener utilidades.



### Cervecería Hawthorn



La forma más sencilla para crear las líneas es calcular los costos variables y los ingresos por ventas con respecto a diversos niveles de producción; en este caso, para una, dos, tres o cuatro partidas de cerveza.

El punto en el que la línea que representa las ventas corta la línea de costos totales es el punto crítico. En este gráfico, el punto se encuentra cerca de 3,5 partidas de cerveza. Esto se traduce en ventas ascendentes a \$4,222 millones.



### 7. El punto crítico

Explicá cómo calculaste el precio de su producto o servicio, e indicá el punto crítico esperado. Mencioná el margen de seguridad.

## Proyecciones financieras

Los dos requisitos financieros clave son generar utilidades y generar una caja suficiente para poder afrontar los pagos a proveedores, personal y otros, a medida que se hacen exigibles. El objetivo de esta sección del plan es demostrar que el negocio puede cumplir ambos requisitos.<sup>3</sup> Proyectá para al menos un año. Si lo que se requiere es una inversión mayor o si es probable que el negocio no arroje utilidades dentro del año, necesitará proyectar a dos o tres años.

<sup>3</sup> En la guía "Cómo hacer proyecciones financieras", publicada por PNE/LiveWIRE (1996), se examina en detalle los requisitos para hacer proyecciones financieras.



Esta sección incluye normalmente una proyección de flujo de caja, una de la cuenta de utilidades y pérdidas y un balance proyectado. Examinemos cada una de estas proyecciones por separado.

- Proyección de la cuenta de utilidades y pérdidas: El volumen de ventas y facturación se deriva de la sección sobre investigación de mercado. ¿Cuáles son entonces los costos directos, la utilidad bruta, los costos fijos y la probable utilidad neta? ¿Cómo se distribuirán las utilidades? Podría ayudar si también se explica cómo se determinó el precio. Al sumar los costos fijos totales con los costos directos, recuerde incluir los retiros y los intereses.

**CUENTA DE UTILIDADES Y PÉRDIDAS**

VENTAS	50.232	
Menos costos directos	14.065	
Utilidad bruta		36.167
<b>COSTOS FIJOS</b>		
Sueldos y Seguros de salud	3.456	
Arriendo	2.820	
Calefacción, luz y electricidad	400	
Publicidad	510	
Teléfono	265	
Seguros	420	
Transporte	3.660	
Papelería y correo	60	
Honorarios profesionales	250	
Contratos compraventa y leasing	990	
Cargos bancarios	300	
Otros	420	
Depreciación	750	
TOTAL		<u>14.301</u>
UTILIDAD DE EXPLOTACIÓN		<u>21.866</u>
Intereses		880
Retiros		12.000
Impuestos		4.247
Retención en negocio		4.740

- Proyección del flujo de caja: Explique las posibles demoras en recibir ingresos y efectuar pagos. Proporcione una proyección de flujo de caja para mostrar los ingresos y pagos mes a mes y, en consecuencia, para demostrar el nivel requerido de financiamiento externo.



Proyección Flujo de Caja

Mes	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	TOTAL	Acumulado
<b>Ventas</b>														
Volumen de ventas	1.750	3.500	4.200	4.900	4800	6.120	7.200	7.360	6.500	5.740	5.360	5.360	62.790	
Ingresos por ventas	1.400	2.800	3.360	3.920	3.840	4.896	5.760	5.888	5.200	4.592	4.288	4.288	50.232	
<b>Ingresos</b>														
Deudores			1.400	2.800	3.360	3.920	3.840	4.896	5.760	5.888	5.200	4.592	41.656	8.576
Dueños	2.000												2.000	
Préstamos	7.000												7.000	
IVA	0	0	245	490	588	686	672	857	1.088	1.030	910	804	7.290	
<b>Total</b>	<b>9.000</b>	<b>0</b>	<b>1.645</b>	<b>3.290</b>	<b>3.948</b>	<b>4.606</b>	<b>4.512</b>	<b>5.753</b>	<b>6.768</b>	<b>6.918</b>	<b>6.110</b>	<b>5.396</b>	<b>57.946</b>	
<b>Pagos</b>														
Materia prima	700	800	900	1.100	1.100	1.400	1.600	1.600	1.500	1.300	1.200	1.200	14.400	
Sueldos y Seguros de salud			192	192	192	192	192	384	384	576	576	576	3.456	
Arriendo	136	136	266	136	136	325	200	200	385	250	250	400	2.820	
Calefacción y electricidad	100			100			100			100			400	
Publicidad, etc.	60	60	60	50	50	40	30	50	30	20	30	30	510	
Teléfono			60			60			70				265	
Seguros	210						210						420	
Transporte, etc.	140	200	210	220	240	330	390	390	420	400	360	360	3.660	
Papel, correo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	
Honorarios profesionales													250	
Compraventas, leasing	165	165	165	165	165	165							990	
Cargos bancarios	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300	
Pagos préstamos		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.300	
Intereses préstamos		80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	880	
Otros	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	420	
Retiros socios	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000	
Capital	3.000												3.000	
IVA	206	216	269	288	274	384	413	399	428	369	329	412	3.987	
IVA sobre C&E	0			(446)			818			1.297			1.669	1.634
<b>Total</b>	<b>5.782</b>	<b>3.022</b>	<b>3.567</b>	<b>3.250</b>	<b>3.602</b>	<b>4.341</b>	<b>5.398</b>	<b>4.468</b>	<b>4.662</b>	<b>5.757</b>	<b>4.190</b>	<b>4.748</b>	<b>52.787</b>	
<b>Saldos</b>														
Aumento caja (reducción)	3.218	(3.022)	(1.922)	40	346	265	(886)	1.285	2.106	1.161	1.920	647	5.159	
Saldo inicial	0	3.218	196	(1.726)	(1.686)	(1.340)	(1.075)	(1.961)	(676)	1.430	2.591	4.511		
Saldo final	3.218	196	(1.726)	(1.686)	(1.340)	(1.075)	(1.961)	(676)	1.430	2.591	4.511	5.159		

- Idealmente, incluya un balance proyectado; de lo contrario, el posible inversionista intentará confeccionar uno a partir de la información que usted ha proporcionado. Esto podría mostrar el negocio no como Ud. lo desearía; por ejemplo, usted podría estar incluyendo activos fijos o capital accionario que no aparecerán en la proyección del flujo de caja.

<b>BALANCE</b>		
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		
Equipo de capital	3.000	
Menos depreciación	750	
		<u>2.250</u>
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>		
Stock	335	
Dinero en banco	5.159	
Deudores	8.576	
		<u>14.070</u>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Acreedores comerciales		
Préstamos	3.700	
Otros	5.881	
		<u>9.580</u>
<b>ACTIVO CIRCULANTE NETO</b>		<u>4.490</u>
<b>ACTIVO NETO</b>		<u>6.740</u>
<b>REPRESENTADO POR:</b>		
Utilidades y pérdidas	20.986	
Arrastres	0	
Dueños	2.000	
Menos retiros	(12.000)	
Menos impuestos	(4.247)	
<b>TOTAL</b>		<u>6.740</u>



## 8. Proyecciones financieras

Preparará una proyección financiera detallada, que incluya por lo menos una cuenta de utilidades y pérdidas proyectada y un flujo de caja proyectado. Idealmente incluí también un balance proyectado. Asimismo, incluí una breve explicación de cómo y cuándo cotejarás las proyecciones con el estado de situación real.

Los posibles inversionistas están interesados en el riesgo - el riesgo de que no cumpla con sus proyecciones, el riesgo de que no pueda pagar los créditos e incluso el riesgo de que su negocio deje de operar. Los ayudará considerablemente - y demostrará que te has preocupado por el riesgo - si incluye un análisis de punto crítico (explicado anteriormente) y un análisis de sensibilidad.

### Análisis de sensibilidad

Los análisis de sensibilidad se centran en preguntas del tipo "¿qué pasaría si ...?". ¿Cuál será el efecto de, por ejemplo, una caída del 10% en las ventas o un aumento del 20% en el precio de las materias primas? Considerar brevemente este tipo de preguntas y los riesgos específicos de una caída de ventas o alza de precios puede ayudar a la persona que evaluará su plan de negocios.

### Necesidades financieras

Indicá cuánto dinero u otros activos invertirá usted personalmente (o sus socios). Entregá detalles respecto a la cantidad que pretende conseguir de otras fuentes y explicá si dicha cantidad adoptará la modalidad de línea de crédito (para el capital de explotación), préstamos a plazo fijo (para equipo, por ejemplo), emisión accionaria, o una combinación de éstas.

Si se dispone de garantías reales - por ejemplo, una bien raíz -, señálelo. La mayoría de los bancos exigirán alguna forma de garantía, especialmente si se les está solicitando el grueso del financiamiento. El ofrecimiento de una garantía es señal de compromiso con el negocio y de confianza en su éxito. También es una demostración de su voluntad de correr riesgos, particularmente si usted posee poco dinero propio para invertir.



#### 9. Sus necesidades financieras

Explicá tus necesidades y la forma en que idealmente desearías satisfacerlas; explicá cuánto invertirás en el negocio y si tenés algún tipo de garantía que ofrecer.

### Anexos

Limitá el material adicional al mínimo. Podrás descubrir que en algunos aspectos de tu negocio es útil proporcionar más antecedentes, pero no uses esto como una excusa para incluirlo todo en tu plan.

Además de los ítems mencionados anteriormente, podés incluir:

- \_ fotografías;
- \_ cotizaciones de equipo y seguros necesarios;
- \_ información legal: contratos de sociedad, arriendos, etc.;
- \_ una copia de su cuestionario de investigación de mercado primaria y
- \_ antecedentes obtenidos de la investigación secundaria que sean pertinentes.

### Conclusión



Al describir tu negocio, destacar las características y beneficios de tus productos o servicios, demostrar tu conocimiento del mercado, proporcionar detalles del desempeño real o proyecciones de potencial, y al demostrar tu disposición a correr riesgos, ya has preparado tu plan de negocios. Ahora podés pensar en redactar un resumen.



#### 10. El resumen

Ahora, escribí tu resumen.

Con anterioridad, sugerimos que la calidad de la información que reunieras para tu plan determinaría la calidad del plan mismo. Igualmente, la calidad del plan de negocios determinará el éxito o fracaso de toda solicitud de financiamiento. Y lo que no es menos importante: la calidad de su planificación determinará el éxito o fracaso de su negocio.

Recordá que tu plan no es ni un documento estático ni una simple herramienta para obtener financiamiento: es una exposición dinámica de tus ideas, investigación y acciones que estás utilizando para asegurar que tu negocio sobreviva y crezca.

Tu negocio exigirá cambios frecuentes de dirección a medida que surgen nuevas oportunidades. La forma en que aprovecharás esas oportunidades será una función de la calidad de tu planificación, flexibilidad de enfoque, y desarrollo y aplicación de su plan.



### **Lectura recomendada**

"Cómo planificar para tener éxito en los negocios", David Irwin, Pitman Publishing, 1995.

## Sea un empresario-gerente exitoso

Este es uno de los libros de ejercicios de una serie concebida para entregar información práctica que te ayudará a investigar, desarrollar e implementar tus ideas de negocios. Los ejercicios y tareas, una vez realizados, te entregarán la información necesaria para preparar un detallado plan de negocios.

Los libros de ejercicios fueron concebidos como una complementación a un programa de capacitación formal, pero serán igualmente útiles para quienes prefieran trabajar por su cuenta o simplemente con el apoyo de un consejero comercial.

## Cómo escribir su primer plan de negocios

**Cómo escribir su primer plan de negocios** entrega un resumen del contenido clave de un plan de negocios. Idealmente, debes familiarizarte con los otros libros de la serie, especialmente con "Mi primera investigación de mercado" y hacer los ejercicios indicados en cada uno de ellos. Podrás entonces usar este libro para incorporar los resultados de los ejercicios en un plan de negocios detallado. Junto con una breve introducción, este libro entrega ejemplos reales de planes de negocios, los que te darán una idea de lo fácil que es sentarse a escribir tu propio plan de negocios.

Sus objetivos específicos son:

- \_ resumir el contenido clave de un plan de negocios y
- \_ sugerir un orden y formato apropiados para su plan de negocios

