

Guía práctica para la formulación de un plan de negocios

Empezaremos por decir que un Plan de Negocios es un documento que integra información vital de aquellos aspectos necesarios para que una idea de negocio sea transformable en una gestión empresarial con potencial de éxito.

Sin embargo, el éxito empresarial es una consecuencia de la implementación de tu idea comercial, no del plan. Un plan mal ejecutado arruina un buen plan de negocio. Una mala idea, se puede descubrir cuando escribes un plan de negocio. Una idea que se escribe con la estructura de un plan de negocios permite reflexionar y regresar en cualquier momento al rumbo e incluso modificarlo si las circunstancias cambian.

Un Plan de Negocios enmarca tu aventura: si conoces la meta puedes producir y evaluar múltiples caminos para llegarle. Un éxito comercial puede arrancar sin un documento. Lo que no va a ocurrir es que una idea sin una investigación de la información vital y el análisis de aspectos fundamentales del negocio se transforme en un éxito comercial.

Un documento para ser llamado Plan de Negocios no tiene que ser muy largo, ni contar con todos los elementos que te exponemos en este artículo. Mas aún, una idea puede plasmarse en una sola hoja de papel y luego irse complementando. Lo más importante es el ejercicio reflexivo de transformar ideas en estrategias y estas en acciones intencionadas, comprometidas y alineadas con el fin último: el beneficio a largo plazo de la empresa y de quienes la integran a todo nivel.

Sin una planificación estructurada y escrita pudieras estar en la situación de que un proyecto en ejecución nunca debió arrancar, o que debieron haberse tomado medidas tempranas para corregir el rumbo o abortar el proyecto

Un plan de negocios es un ejercicio de planeación que, aunque no asegura el éxito, pone en orden las ideas, nos muestra los puntos débiles de nuestra propuesta y nos ayuda a encontrar capitales o avales.

Estructura básica de un plan de negocios

Dicho lo anterior un plan de negocios sensato debe contener como mínimo:

- 1) Resumen ejecutivo**
- 2) Aspectos de mercado**
 - 2.1) Descripción del producto o servicio
 - 2.2) Análisis de la demanda
 - 2.3) Análisis de la competencia
 - 2.4) Análisis de precios
 - 2.5) Posicionamiento y estrategias de Marketing
 - 2.6) Canales de comercialización

- 3) Aspectos Organizacionales**
 - 3.1) Estructura legal o comercial
 - 3.2) Estructura organizativa
 - 3.3) Identidad corporativa
- 4) Aspectos Técnicos**
 - 4.1) Localización
 - 4.2) Tamaño del negocio
 - 4.3) Requerimientos físicos
 - 4.4) Procesos
 - 4.5) Otros aspectos técnicos
- 5) Aspectos Económicos y financieros**
 - 5.1) Inversión inicial
 - 5.2) Plan de inversión y financiación
 - 5.3) Cuentas de resultado proforma
 - 5.4) Proyecciones de flujo de caja
 - 5.5) Valoración Financiera
- 6) Consideraciones Finales**
- 7) Anexos**

1) Resumen Ejecutivo

Es una breve reseña de todos los elementos que destacan el plan de negocios. Los aspectos que venden tu idea, sus elementos diferenciadores.

Se elabora por cuanto no todos los posibles interesados tienen tiempo para leer el documento por completo y se limitan al resumen ejecutivo. Por ello debe ser breve y contundente. Será determinante para captar la atención de potenciales inversores, acreedores, socios comerciales o instituciones. Por lo dicho, aunque se presenta al inicio, es lo último que se elabora.

¿Qué puedes incluir?

La oportunidad de negocio o tu idea, las características del mercado al que te diriges y tu público objetivo. El Equipo promotor, idea sintetizada de los recursos iniciales, y principales números: la inversión requerida, el periodo de tiempo en que se recuperará y la tasa de retorno que esperas.

Resumen Ejecutivo
No más de 1 cuartilla (Máx. 300 palabras)

2) Aspectos de mercado

Uno de los puntos más importantes de tu plan de negocios, un paso a paso que te llevará a conocer el potencial de tu idea y su mercado.

Se abordan las características particulares que tiene tu producto o servicio con base en su *relevancia* porque satisface necesidades ciertas en el público, *novedad* porque se diferencia de la oferta actual y *competitividad* en el precio.

Harás además una exposición de la demanda o tamaño de tu mercado, oferta o competencia, Análisis de precios, y una breve estimación de los canales de distribución y promoción.

2.1) Descripción del producto o servicio

Presenta aquí tu idea de negocio, caracterizando el o los productos y servicios que ofrecerás. Muestra tu catálogo e incorpora elementos como calidad, marcas y diseños.

Habla sobre tu modelo de negocio: nivel de servicio, mantenimiento, garantía, financiación y otros que acompañen tu oferta.

Caracterización del Producto o Servicio	
Describe el modelo de negocio	<i>Giro o Core Business</i>
Muestra tu catálogo	<i>Lista de productos y servicios</i>
Elementos que diferencian y acompañan tu oferta	<i>Listar</i> - <i>Nivel de servicio innovador: explicar por qué</i> - <i>Garantía extendida: ...</i> - -

2.2) Análisis de la demanda

Ya presentaste tu oferta de productos o servicios ahora indica a quién va dirigido. Esto es la Población o Universo de usuarios que pueden estar interesados en tu portafolio.

Describe a tus clientes sean empresas (B2B) o usuarios finales o individuos (B2C).

Delimita tu mercado o alcance del negocio.

¿Negocio físico u online? ¿Alcance local, estatal, nacional o internacional?

Deberás estimar un tamaño de ese mercado en número de empresas o usuarios.

Segmenta tu mercado, es decir describe algunas características de tus clientes directos (tamaño de las empresas, sector, localización en el caso B2B o edades, gustos y preferencias B2C)

Cuantifica una demanda con base en estadísticas publicadas que puedas encontrar vía internet (fuentes secundarias) y si la información no está al alcance tendrás que presentarla con base en tus conocimientos o realizando encuestas a tus potenciales clientes (vía primaria).

Caracterización del Mercado	
Describe tu mercado	<i>B2B o B2C Físico u online Local, estatal, nacional, internacional</i>
Segmenta tu mercado	<i>Lista de rasgos o elementos que caracterizan a tus clientes B2B: Tamaño de las empresas, sector, localización B2C: Edades, nivel de ingresos gustos y preferencias</i>
Cuantifica tu demanda	<i>Con base en tu investigación indica el volumen o tamaño del mercado que esperas atender</i>

2.3) Análisis de la competencia (oferta)

Un gran error en un plan de negocios es subestimar o desconocer la competencia. Caer en el pecado de afirmar que “mi idea es tan innovadora y disruptiva que no tiene competidores”.

Aquí deberás detallar pormenores de tu competencia directa (los que comercializan el mismo producto o servicio) ó indirecta (los que manejan y promueven productos o servicios sustitutos).

Caracterización de la competencia	
Competidores directos	<i>Presenta tu competencia con base en el nivel de oferta, tamaño, ubicación. (*)</i>
Productos sustitutos	<i>Indica cuales pueden ser los productos o servicios que podrían desplazar los tuyos, quienes lo ofrecen, tamaño, nivel de servicio. (*)</i>
<i>(*) Describelos sin dar demasiado detalle y siempre dejando en alto como te diferencias de ellos y que hará que el mercado te elija en vez que ellos.</i>	

2.4) Análisis de precios

Visto tu catálogo, el mercado, la competencia y sus niveles de precios; considerando todas esas variables e información, debes aproximar los precios que asignarás, cómo y por qué.

Ten en cuenta que la percepción de calidad de tu oferta puede verse afectada por un precio muy bajo o la accesibilidad a la misma se reduce ante un precio demasiado alto.

Las decisiones sobre precios toman en cuenta la identificación de la estructura de costes, fijación de márgenes de ganancia y establecimiento de descuentos por volumen con base en el tamaño de tu negocio y tu mercado.

Es recomendable que esta sección la elabores una vez que hayas abordado todos los aspectos económicos del proyecto.

Análisis de Precios			
Oferta	Descripción	Precio Estimado	Otro aspecto relevante
Kit Nº 1			
Kit Nº 2			
.			
.			
.			

2.5) Posicionamiento y otras estrategias de Marketing

Aquí enunciarás las tácticas para el posicionamiento y otras estrategias de marketing.

Posicionamiento es la imagen que ocuparán tus marcas, productos, servicios o empresa en la mente del consumidor.

¿Cuáles serán los elementos de la marca?

Debes enfatizar las características distintivas que la diferencian de sus competidores.

Indica además otras estrategias de marketing a seguir para captar el volumen de usuarios deseados: Social Network, medios tradicionales, planes de fidelidad, promociones, eventos.

2.6) Canales de comercialización

Aquí responde a cómo harás llegar tus productos o servicios a tus clientes o usuarios. Dedicar unos párrafos a exponer la logística necesaria. Ten en cuenta que la longitud del canal de distribución y los múltiples canales empleados influirán en la efectividad de las entregas y el costo.

Da respuesta a estas interrogantes:

Caracterización de los canales de distribución	
¿Quiénes intervienen en la entrega del bien o servicio? ¿Qué control quieres mantener sobre los productos?	
¿Deseas llegar a todos los rincones del mundo?	
¿Quiero intervenir sobre la fijación del precio final?	
¿Voy a intervenir en todas las actividades promocionales?	
¿Dispongo de un gran equipo comercial?	
¿Cómo es mi infraestructura logística?	

La respuesta a estas interrogantes te permitirá tomar la mejor decisión respecto a los canales de distribución que aseguren el control y el alcance que aspiras para tus productos.

3) Aspectos Organizacionales

Un aspecto muy subestimado de los planes de negocio y uno de los que más podría diferenciar tu idea y convencer a terceros de avalarla o apoyarla.

Comprende:

3.1) Estructura legal o comercial

Indica el nombre o denominación social. Indica el tipo de estructura legal o comercial (sole proprietorship, partnership, LLC, C Corp, S Corp, o NPO) y por qué decides entre una u otra.

Ofrece detalles breves de los inversionistas o quienes harán parte en las decisiones y propiedad del negocio.

Aspectos Legales	
Denominación legal	<i>Nombre del negocio</i>
Tipo de entidad	<i>Sole proprietorship, partnership, LLC, C Corp, S Corp, o NPO</i>
Datos de accionistas o socios	<i>Nombre, rol, experiencia, grado de participación de cada socio o promotor</i>
Datos de registro o incorporación	<i>Fecha en que se llevó a cabo y lugar.</i>

3.2) Estructura organizativa

Diseño y presentación del organigrama de la empresa, podrá incluir áreas fundamentales y roles.

Aspectos Organizativos		
<i>Muestra el organigrama de tu negocio</i>		
<pre> graph TD GG[Gerencia General] --- A[Administración] A --- GF[Gerencia de Finanzas] A --- GV[Gerencia de Ventas] A --- GO[Gerencia de operaciones] </pre>		
<i>Área fundamental 1 (Ej. Marketing)</i>	<i>Área fundamental 2 (Ej. Operaciones)</i>	...
¿Quién la encabeza?	¿Quién la encabeza?	.
Breve detalle de su trayectoria	Breve detalle de su trayectoria	.
Sus principales funciones	Sus principales funciones	.

3.3) Identidad corporativa

Aquí harás gala de la misión, visión y los valores corporativos que darán identidad a tu negocio.

Misión: El objetivo fundamental de tu modelo de negocio, el “Core Business” o eje central del negocio, sus objetivos y enfoque para lograrlos.

Declaración de la Misión
<i>Declara la misión de tu negocio (1Párrafo)</i>

La Visión es la descripción de la posición futura que todos los miembros de la empresa o emprendimiento desean.

Declaración de la Visión
<i>Declara la Visión de tu negocio (Una frase)</i>

Valores: La serie de principios que marcarán el código de ética y el comportamiento de todos los miembros dentro del negocio.

Lista de Core Values
<i>Lista aquí los valores corporativos y una frase que identifique a cada uno.</i>

4) Aspectos Técnicos

En esta sección darás respuesta a dónde, cuánto, cómo y con qué producir o prestar los servicios deseados, este punto también es llamado aspecto operacionales y comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad de tu proyecto, incluye:

4.1) Localización

Darás cuenta de los criterios para decidir la ubicación comercial de tu empresa o punto de servicio. Igualmente aplica para un negocio online, sucursales, almacenes, ubicación de los recursos logísticos.

4.2) Tamaño del negocio

Aquí asomará una aproximación a la capacidad instalada expresada en unidades de producto o servicio ofrecidas por unidad de tiempo. Generalmente se utiliza un año como medida de referencia.

La estimación correcta nos evitará a futuro costos excesivos por una elevada capacidad ociosa o pérdidas de mercado por una insuficiente capacidad de producción.

Análisis de Capacidad			
Oferta	Descripción	Número/mes	Total Anual
Kit Nº 1			
Kit Nº 2			
.			
.			
.			

Pero ¿Cómo se decide el tamaño del negocio? una forma práctica es sobre la base del mercado potencial que asomaste en aspectos del mercado, supeditado al capital disponible.

4.3) Requerimientos físicos

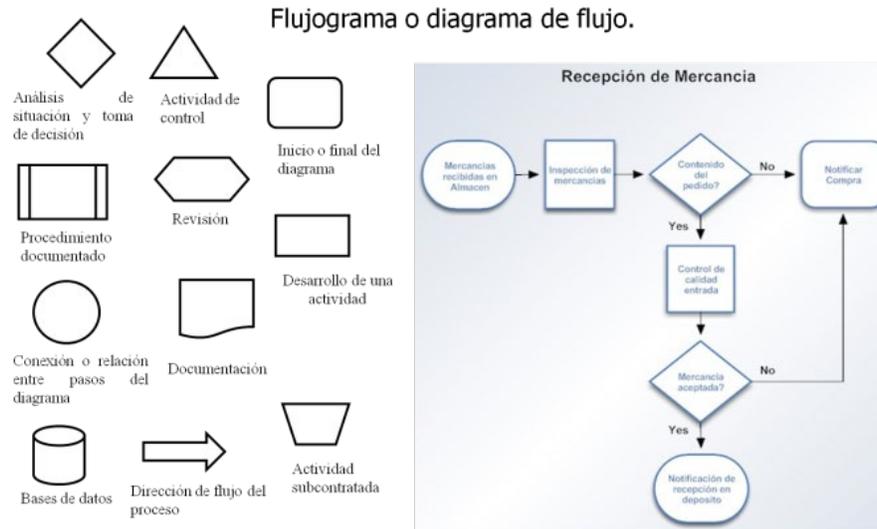
Haz una lista completa de todos los activos que necesitas para iniciar operaciones: Local o edificio, maquinaria, equipos, mobiliario, herramientas, instalaciones, intangibles... Sin arrojar aún montos o costos.

Inventario de activos		
Ítem	Descripción	Número
Maquinaria		
.		
.		
.		
Equipo 1		
.		
.		
.		
Mobiliario		
Herramientas		

4.4) Procesos

A través de un flujograma o una descripción simple indica cuales son las operaciones necesarias para prestar el servicio o producir los bienes de tu catálogo.

Este es un ejemplo de un flujograma, pero tú personalizarás el tuyo.



4.5) Otros aspectos técnicos

Da cuenta de otros aspectos operacionales como: Suministros y materias primas, proveedores, cercanía a estos.

Sistemas de almacenaje, instalaciones y medidas para el control de stock y otros (si aplican).

5) Aspectos Económicos y financieros

Llegó la hora de presentar los números.

El estudio económico y financiero considera los resultados que se generan de los estudios de mercado y técnico para levantar premisas o supuestos a lo largo de un horizonte de planeación que puede ser de 3, 5 o más años. Mientras más años menos preciso será.

Aquí ofrecerás cifras monetarias del monto de la inversión fija y variable, las formas de financiación, previsión de balance, cuentas de resultados, flujo de caja proyectado y finalmente análisis de ratios.

5.1) Inversión inicial

Incluye el presupuesto de 3 tipos de inversión:

Inversión fija: Corresponderá a la cuantificación (expresión en unidades monetarias) de todos los desembolsos que se requieren para la puesta a punto de las instalaciones físicas.

Presupuesto de Activos Fijos	Sub. Total (US \$)
<i>Terreno</i>	
<i>Inmuebles</i>	
<i>Instalaciones</i>	
<i>Maquinaria y Equipos</i>	
<i>Mobiliario</i>	
<i>Vehículos</i>	
<i>Herramientas y Enseres</i>	
Total Inversión Fijo US \$	

Pre-inversión o inversión diferida: Cuantifica todas las inversiones realizadas antes de iniciar la ejecución del proyecto: Proyectos, gastos de registro, licencias, patentes, cualquier otro desembolso previo.

Presupuesto de activos diferidos			
Partida	Monto en \$	Comprobante, factura, tarifa emitida por:	Fecha
<i>Gastos de Incorporación</i>			
<i>Registros, Patentes, Solvencias</i>			
<i>Estudios de Localización</i>			
<i>Planos y presupuestos</i>			
<i>Investigación de mercado</i>			
<i>Permisos estatales, impuestos, aranceles</i>			
Sub. Total Diferidos: US \$			

Presupuesto de capital de trabajo: Partidas o activos circulantes necesarios para las operaciones: Compras, insumos, nómina, inventarios...

Generalmente se presupuesta para un período no mayor de 90 días o el equivalente al ciclo del efecto del negocio (tiempo entre inventarios, ventas y cobranza).

Presupuesto de capital de trabajo	
PARTIDA	Sub. Total UM
Efectivo (operacional y de seguridad)	
Compras (inventarios iniciales)	
Ventas a crédito	
Sub total Activos Circulante	
(-) Compras a Crédito	
(-) Gastos por pagar	
(-) otras partidas circulantes	
Sub total Pasivo Circulantes	
Total Capital de Trabajo Neto (Para XX meses de operación) US \$	

5.2) Plan de inversión y financiación

Una vez estimada el total de inversión requerida debes decidir si obtendrás financiación o si cubrirás la inversión con aportes propios.

Básicamente puedes usar un cuadro de información como éste:

Presupuesto de inversión y financiamiento				
Partida	Aporte de socios	Financiación externo)	(capital	Total
<i>Inmuebles</i>				
<i>Pre-inversión</i>				
<i>Activos Fijos</i>				
<i>Capital de trabajo</i>				
<i>Total</i>				
<i>Porcentajes</i>	% propio:	% deuda:		100%

Si los fondos provienen de préstamos bancarios o fondos SBA (por ejemplo) deberás dar cuenta del costo de esa deuda y los términos de su devolución (tabla de amortización).

5.3) Estado de resultados proforma

Aquí podrás requerir los servicios de un especialista para mostrar los estados financieros proforma o proyectados. La mayor importancia la reviste las cuentas de resultado proforma.

Estado de resultado proyectado			
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3
INGRESOS			
Ventas			
Cobranzas (Vtas a Crédito)			
(-) Descuentos y Devoluciones			
= Ingresos			
(-) Costes directos			
= Utilidad Bruta			
(-) Otros gastos (Incluye Depreciaciones)			
= Utilidad operacional			
(-) Intereses sobre préstamos			
= Utilidad antes de impuestos			
(-) Tax Income			
=Resultado neto			

5.4) Proyecciones de flujo de caja

Flujo de caja proyectado		
CONCEPTO	Año 1	Año 2
Saldo de caja inicial		
Ingresos Netos		
(-) Costos de producción		
(-) Gastos Administrativos y de ventas (Incluyendo Depreciaciones)		
= Utilidad operacional ó (UAI)		
(-) Intereses sobre préstamos		
(-) ISR		
=Utilidad contable		
+ Depreciaciones y amortización de intangibles y diferidos		
(-) Amortización de <u>capital</u> de los préstamos		
=Flujo Neto de Efectivo (FNE)		
Saldo Final de Efectivo (Saldo Inicial + FNE)		

En términos financieros se llama flujo de caja (*cash flow*) a los flujos de efectivo que ingresan y egresan de la caja de nuestro negocio.

Los montos varían de acuerdo con el nivel de inversión en activos, depreciaciones, nivel de endeudamiento, así como los demás costos y gastos generados por nuestra actividad.

Básicamente este requerimiento se cubre llenando la información a la izquierda proveniente de los estados financieros proforma.

Generalmente se elabora para un horizonte de 3 a 5 años.

5.5) Valoración Financiera

En esta sección se cubre presentando indicadores financieros como Valor Presente Neto (VPN) y tasa interna de retorno (TIR) cuyo cálculo puedes llevar a cabo en una *spreadsheet* como Microsoft Excel.

Las siguientes son imágenes de la forma en que dichos indicadores se calcula en Microsoft Excel

Valor presente neto:

	Io	FNE1	FNE2	FNE3	FNE4	FN5+ VS
	-3.025.650,00	825.000,00	1.032.550,00	1.525.560,00	2.215.050,00	3.125.600,00
VA1	644.531,25					
VA2	630.218,51					
VA3	727.443,70					
VA4	825.170,43					
VA5	909.669,32					
VPN	711.383,20					
VNA	=VNA(0,28;E4:I4)					

En la figura te muestro el uso de la función VNA en Excel para el cálculo del VAN.

Los parámetros que requiere la función Excel son la tasa de descuento, los flujos netos a descontar y la inversión inicial.

Tasa Interna de Retorno:

	Io	FNE1	FNE2	FNE3	FNE4	FN5+ VS
	-3.025.650,00	825.000,00	1.032.550,00	1.525.560,00	2.215.050,00	3.125.600,00
VA1	644.531,25					
VA2	630.218,51					
VA3	727.443,70					
VA4	825.170,43					
VA5	909.669,32					
VPN	711.383,20					
		TIR	36,95%			
VNA	Bs. 711.383,20	=TIR(C4:I4)				

En la figura se muestra la forma de cálculo de la TIR usando la hoja de cálculo Excel.

Los parámetros que necesita la función de Excel es la serie de datos (inversión inicial en negativo y la serie de flujos en positivo).

6) Consideraciones Finales

Un análisis reflexivo de los principales resultados logrados con este ejercicio de planificación. Muy breve y contundente; no más de una página.

7) Anexos

Cualquier documento que reafirme o brinde evidencia a la información ofrecida a lo largo del plan de negocios puede incluir: Memoria fotográfica, esquemas, diagramas, planos, documentos digitales, certificados de licencia, pagos de tasas u otros comprobantes.