



## **Capítulo III**

### **“Plan de negocios”**

#### **3.1 Introducción**

En la creación de nuevos proyectos de inversión o nuevos negocios, independientemente de la dimensión de la empresa, es muy importante mostrar que el desarrollo de estos tendrá éxito. Por lo tanto es esencial presentar un documento único que muestre todos los aspectos de un proyecto: para su aprobación por superiores dentro de la organización, para convencer a un inversionista, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compraventa, para conseguir una licencia o una franquicia de una compañía local o extranjera, o para interesar a un potencial socio. El plan de negocios se ha visto como una herramienta tradicional tanto para los inversionistas como para los empresarios para determinar la rentabilidad y éxito del proyecto o negocio. En el presente capítulo se busca realizar una guía metodológica que ayude a la realización de un Plan de Negocios que muestre los factores que pueden afectar el éxito de un proyecto. A continuación se define el Plan de Negocios y los componentes que lo conforman.

#### **3.2 Plan de Negocios**

El plan de negocio es un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos, también ayuda a tener un panorama claro a largo plazo y de su futuro financiero y, con ello, brindarle a los inversionistas potenciales mayor certidumbre. Entonces, se puede decir que el plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para



evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.

Cualquier Plan de Negocios tiene funciones Administrativas y Financieras. Las funciones administrativas tienen como objetivo orientar a una buena gerencia del negocio, además de ayudar a la toma de decisiones adecuadas. Por otra parte la función financiera ó función externa, está enfoca a los inversionistas, accionistas, socios, empleados, y proveedores de la empresa. Además el plan de negocios debe incluir en su información financiera pronósticos de utilidades, pérdidas, costos y ventas.

En el proceso de realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al usar sobre ésta. También se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.

Según sea la magnitud del proyecto, la realización del plan puede llevar unos días o varios meses, ya que no se trata sólo de redactar un documento sino de imaginar y poner a prueba toda una estructura lógica.

Por lo tanto, como dice “*Edgar Alfonso Hernández del Rosal y Díaz, (Plan de negocios en comercio exterior, 1996)*” se necesita un esquema a seguir para complementar la información necesaria para obtener los aspectos que afectarán la empresa y sus productos, el cual se mostrara en la siguiente sección (componentes del plan de negocios).



Además, es importante destacar que si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un plan de negocios no debe limitarse sólo a planillas de cálculo y números. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos. Por lo tanto, la aprobación de un proyecto no dependerá sólo de una buena idea sino también de que se pueda demostrar su factibilidad y presentarla en forma vendedora.

En conclusión, el plan de negocios es una herramienta de trabajo, ya que durante su preparación se evalúa la factibilidad de la idea, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción; una vez concluido, se pone en marcha la propuesta.

### **3.3 COMPONENTES DEL PLAN DE NEGOCIOS.**

El plan de negocios recorre todos los aspectos de un proyecto. Los aspectos que contiene un esquema a desarrollar son: resumen ejecutivo, introducción, análisis e investigación de mercado, descripción del producto, visión, misión, objetivos y metas de la empresa, análisis Spot (FODA), recursos e inversiones, factibilidad económica y factibilidad financiera,

#### **3.1 Resumen Ejecutivo**

El resumen ejecutivo es un breve análisis de los aspectos más importantes de un proyecto, este se ubica delante de la presentación. Por lo tanto, es lo primero que lee el receptor del proyecto, y quizás, por falta de tiempo, lo único. Se tiene que describir en pocas palabras el



producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales.

Aun cuando se ubica al comienzo del plan, es conveniente realizarlo al final, después de haber analizado todos los puntos. Su extensión es clave: no más de dos páginas, preferentemente solo una.

El objetivo de este resumen es captar la atención del lector y facilitar la comprensión de la información que el plan contiene, por lo que se debe prestar especial atención a su redacción y presentación.

### **3.3.2 Introducción**

Antes de comenzar el desarrollo se debe contextualizar el plan, describiendo:

- ¿Cuál es el negocio que se desarrollará?
- ¿Quiénes realizan la presentación del plan y para qué?
- ¿Si se trata de una empresa en marcha, cuál es su misión y su trayectoria?
- ¿Cuál es la fecha de presentación y si existe un plazo para la aprobación del plan?
- ¿Cuál es el enfoque con que se preparó el plan?

Ya descritos los puntos anteriores los lectores o usuarios de esta información tendrán una idea más precisa de lo que se planteará y analizará en el proyecto; además, el usuario tendrá datos precisos del historial de la empresa, del rubro en que se encuentra, de la proyección que ha ido tomando a través del tiempo, además sabrán cual fue el motivo por el cual decidió poner en marcha el proyecto que se estudiará. Por otra parte, la fecha de la



presentación del plan, y el plazo que se tienen para la aprobación del proyecto también están indicados en esta parte del Plan de Negocios. También se mencionan las personas que preparan el plan, para que un futuro si existen dudas o aclaraciones se sepa a quien o con quien se tiene que acudir y se mencionan la misión y visión del negocio. Una vez desarrollado lo anterior se pasará a la siguiente etapa del plan de negocios, y es en esa en donde comienza a analizar los factores importantes que determinaran la factibilidad del proyecto.

**Misión:** Druker: menciona que es la razón de ser del negocio. Senge P. Señala que las organizaciones exitosas “poseen un sentido más amplio de finalidad que vas mas allá de satisfacción de las necesidades de sus propietarios y empleados. Buscan contribuir de manera única con una fuente distintiva de valor”<sup>1</sup>

La misión proporciona ayuda a todos los niveles de la organización: al Directivo, Administrativo y Operativo. A los Administrativos le proporciona la forma de llevar a cabo los planes estructurados de una forma clara y precisa, utilizando los recursos con los que cuenta la empresa de forma eficaz; Directivo saber utilizar las oportunidades que se presentan en el mercado para el desarrollo de la empresa, se tiene claro el camino a seguir evitando riesgos o terrenos desconocidos; Operativo proporciona el papes principal en el desarrollo de las actividades de la organización.

**Visión:** Es la dirección que se le proporciona a la organización en un largo plazo, se va construyendo y mejorando conforme pase el tiempo y según la situación del mercado.

---

<sup>1</sup> La Quinta Disciplina, p. 23



“ES aquella que resume los valores y aspiraciones de una organización en términos muy genéricos, sin hacer planteamiento específico sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad.” Certos S2.

Según Morrissey G. “es una presentación de cómo cree usted que debe ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios.”

Cual es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la empresa

En que aspectos estratégicos debemos concentrar los esfuerzos organizacionales par alcanzar la principal idea a futuro

### **3.3.4 Análisis e investigación de mercado**

#### ***3.4. El Plan de Mercadeo***

El mercadeo es una parte esencial en negocios exitosos. Su habilidad para presentar su negocio al mercado, junto con algunas otras consideraciones, finalmente determinará el nivel de su éxito o fracaso. El elemento clave de un plan de mercadeo es conocer sus clientes – sus gustos, aversiones y expectativas. Al identificar estos factores, puede desarrollar una estrategia de mercadeo que le permitirá atraer clientes y satisfacer sus necesidades.

---

<sup>2</sup> Rodríguez V. Joaquín. P. 152



Pocos errores son tan graves como lanzar un producto o servicio sin conocer en profundidad el mercado. La investigación de mercado se utiliza para conocer la oferta (cuáles son las empresas o negocios similares y qué beneficios ofrecen) y para conocer la demanda (quiénes son y qué quieren los consumidores). También el plan de negocios refleja algunos sucesos históricos (trayectoria de la empresa, del mercado, del consumo, etc.), pero fundamentalmente describe situaciones posibles en el futuro.

En sus resultados se fundamenta gran parte de la información de un plan de negocios: cuáles son las necesidades insatisfechas del mercado, cuál es el mercado potencial, qué buscan los consumidores, qué precios están dispuestos a pagar, cuántos son los clientes que efectivamente comprarán, por qué comprarán, qué otros productos o servicios similares compran actualmente.

Si bien no en todos los casos es imprescindible contratar una investigación de mercado extrema, debe buscarse información sobre la demanda que responda estas preguntas, sustentando la propuesta del plan de negocios. Fuentes como revistas y diarios especializados, Internet, consultores o personas que ya están en el mercado pueden aportar información valiosa. En el caso que aquí se presenta, se realizaron encuestas para identificar el mercado y conocer sus debilidades y oportunidades.

### **3.4.1 Análisis Spot o Foda**

El análisis Swot (Strengths, Weakneses, Oportunities, Threatens) o Foda (Fortalezas, Oportunities, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Dicho análisis nos ayuda a comprender y



determinar la capacidad de la empresa para enfrentar el mercado en el que se encuentra por medio del análisis de las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización.

El propósito fundamental de este análisis es maximizar las fortalezas de la organización para:

- Aprovechar oportunidades
- Contrarrestar amenazas
- Corregir debilidades

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización. Debido a que estas características son externas, es necesario conocer y poner atención a las reglamentaciones, la fuerza del gobierno, los factores económicos y las proyecciones para poder enfrentar un futuro con mas certidumbres y estar preparado en cualquier eventualidad que se presentará en al vida de la empresa. Las oportunidades siempre van a brindar un beneficio a la empresa, solo si se conoce de ellas a tiempo, y así, estas oportunidades brindarán utilidades a la empresa.

Entre los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa se encuentran:

- Las tendencias del mercado.
- El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.





- Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización. Deben evaluarse la calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa, Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos, Capacidad de satisfacer al cliente.

Según el modelo FODA, ciertos recursos y capacidades de la empresa pueden ayudar a obtener una posición privilegiada con respecto a sus rivales; a estos recursos se les conoce como fortalezas. Pero también la compañía puede carecer de otros recursos que sus rivales si tiene a su alcance. Cuando sucede esto se interpreta como una debilidad(es) que tiene la empresa. El FODA es el método tradicional de análisis estratégico. Algunos autores, citando especialmente a Michael Porter (1980), coinciden en el hecho de que este método formula las preguntas mas apropiadas acerca de la posición competitiva de la empresa. Sin embargo, no han sido capaces de responder todas las interrogantes. Es por eso que Michael Porter propone su modelo de las cinco fuerzas con el propósito de solucionarlas.

### **Las cinco fuerzas de Porter**

Por muchos años se han hecho estudios acerca de la industria o mercado y su rentabilidad y para ello se han hallado algunas variables estructurales y prácticas exitosas en los negocios. Dichos estudios han permitido señalar industrias inherentes más atractivas que otras. El modelo de Porter es quizá el esquema mas aceptado de análisis industrial. Porter identifico cinco fuerzas que identifican la rentabilidad a largo plazo de mercado: el grado de rivalidad, la amenaza de entrada, los productos sustitutos potenciales, el poder de



negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores. En seguida se dará una breve descripción de las cinco fuerzas de Porter.

### **El Grado de Rivalidad.**

Los estrategas deben enfocar un mayor interés sobre la primera fuerza que es la rivalidad entre empresas de una misma industria, ya que es considerada como la más importante dentro de las cinco fuerzas de Michael Porter. Debido a esta fuerza la industria se vuelve más atractiva por su nivel de rivalidad y altos niveles de rentabilidad. Existen diferentes factores estructurales que determinan el grado de rivalidad de las empresas: competidores de acuerdo con su tamaño y número relativo. Entre mayor sea el número de competidores, menor será la concentración industrial; a menor número de competidores, mayor será la concentración.

Michael Porter (1980), señala que la rivalidad entre las empresas, se refiere a las economías de escala. El hecho de utilizar adecuadamente la capacidad de las empresas ayuda a que éstas obtengan costos fijos menores, grandes oportunidades de crecimiento y una liquidez a tal que su grado rivalidad sea muy alto y difícil de competir con ella.

### **Amenazas de Entrada.**

La manera más viable para analizar las barreras de entrada, está influenciada por los competidores potenciales y otros ya existentes, sin embargo, las barreras no sólo pueden ser legales, hay empresas que tiene productos patentados exclusivos y esto impide la entrada de dichos productos para cierto número de empresas. Además, para fabricar un bien se necesita una infraestructura. El no contar con esta, o sin la necesaria provoca una barrera de



entrada. Porter sugiere seis barreras de entrada que pueden crear ventajas competitivas para una empresa u organización, como se muestra enseguida.

Acceso a los canales de distribución: si la empresa cumple con el control sobre estos canales, construirá automáticamente una barrera de entrada a otras compañías permitiéndole así reducir costos por lo que la organización entrante se verá afectada en sus utilidades y, por lo tanto, tendrá una desventaja en el acceso de dichos productos

Desventaja de los costos independientemente de la escala: parte de estos costos son la curva de experiencia, patentes, subsidios gubernamentales que son independientes de la escala de grandes empresas. No hay manera de reducir estos costos debido a que son exógenos o variables externas que no pueden ser controladas por la empresa, solamente se puede tener conocimiento de ellas.

Diferenciación del producto: como su nombre lo dice, es la capacidad que tiene una compañía de ser diferente mediante un producto, dándole una posición por encima de las demás. No hay que olvidar la posibilidad de la creación de productos sustitutos o de la copia de éstos.

Economías a escala: significa la fuerza que tiene una empresa al aumentar su producción reduciendo costos, lo cual dificulta la entrada de nuevos competidores. Existe un factor que complica la posibilidad de que la economía de escala aumente, es este es que el ciclo de vida de los productos se ha venido reduciendo con el paso de los años.

Inversión de capital: es la cantidad de recursos financieros de ciertas empresas que pueden llegar a influir en ciertas regiones y crecer a gran velocidad, obteniendo así una barrera muy importante que sobrepasa la capacidad financiera de otras compañías.



Políticas gubernamentales: se refiere a las regulaciones que prohíben la entrada a ciertos productos. Cabe mencionar que hoy en día, dichas políticas han ido desapareciendo por los tratados entre los diferentes países.

### **Amenazas de Productos Sustitutos**

Se basa en el hecho de crear productos que satisfagan una necesidad básica del cliente para que este lo consuma y su precio lo favorezca. Se comienza con un proceso de experimentación de la inversión, explicándose con una curva en forma de S, que inicia por un bajo costo del rediseño de cierto producto, forma una aceptación en el mercado, hasta alcanzar un nivel de satisfacción tal que el producto llegue a un punto exhaustivo de una curva y ésta comienza a ser horizontal. Las compañías deben estar enteradas de la posibilidad de que sus productos no sólo sean sustitutos sino que cumplan con sus necesidades, similitudes físicas y así lograr un control sobre su competencia.

### **Poder del comprador**

El poder de comprador nos indica el poder de negociación que el comprador obtiene dentro de una estructura industrial determinada. Cuando dicho poder es muy alto, existen pocos compradores y cuando el poder es bajo, es mayor el número de compradores. Así bien, la estructura se encuentra conformada por los principales compradores de la empresa.

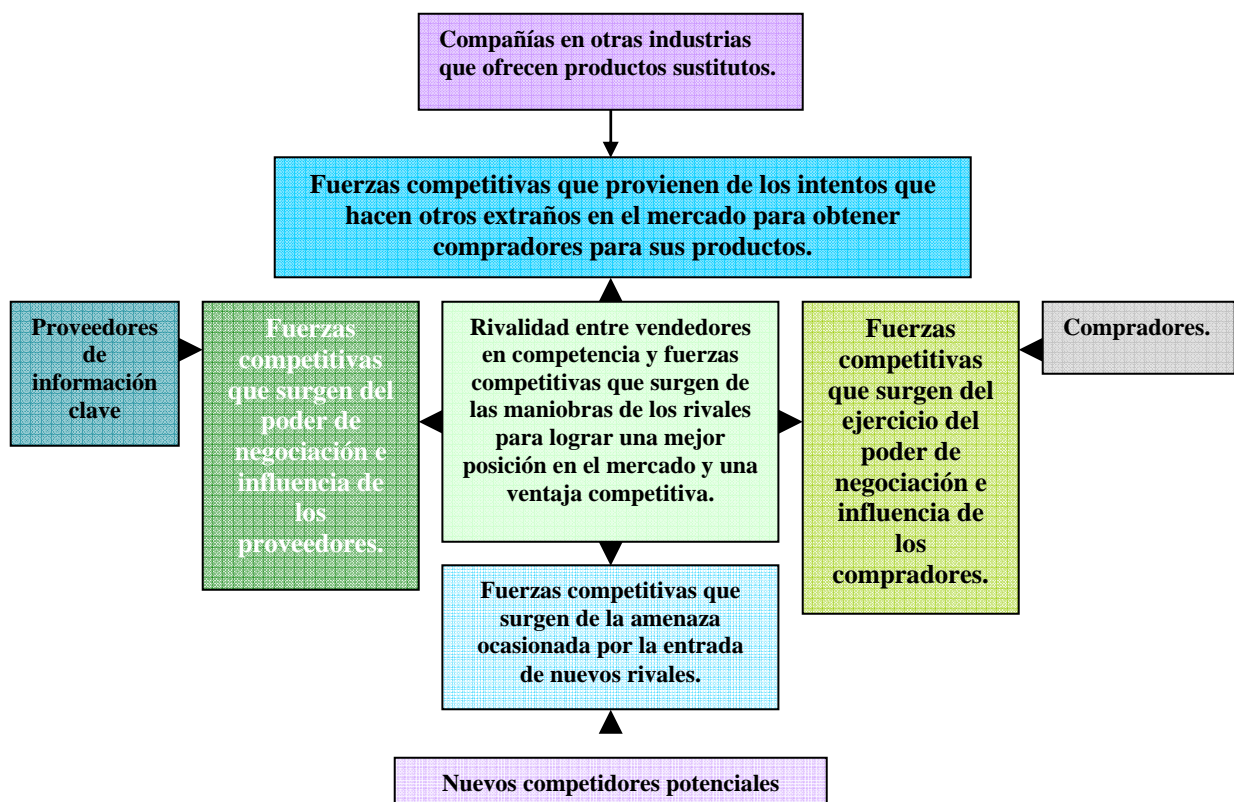
### **Poder de negociación del proveedor.**

Esta última fuerza se da cuando la concentración de la industria es alta y los proveedores compiten, dando como resultado un mayor poder de negociación; cuando la concentración



de la industria es baja, el poder de negociación de los proveedores disminuye. Se puede dar el caso en el que los proveedores estén de acuerdo y conviertan la mercado poco atractivo para las empresas que deseen ingresar, por la imposición de precios y tamaño de pedidos. El problema podría incrementarse si los sustitutos fueran poco o nulos y de alto costo. La relación que existe en las negociaciones se puede ver claramente por medio del esquema de las cinco fuerzas de Porter (figura 1).

**Figura 1. Las cinco fuerzas de Porter**





**Liderazgo en costos:** Consiste en mantenerse competitivo a través de aventajar a la competencia en materia de costos. Esta ventaja se puede reflejar en precios más bajos que la competencia o puede ser aprovechada para reinvertir el ingreso adicional en el negocio. Cabe aludir, que este es la ventaja competitiva que se utilizara para esta empresa.

### 3.5 Plan Administrativo

Este plan es el encargado de analizar los recursos humanos y materiales que conforman a la empresa, la administración es el principal instrumento con el que se cuenta para conocer la mejor forma en que la empresa se va desarrollando de una forma eficiente. La administración esta formada por varias herramientas, las cuales se mostrarán a continuación:

**Organizar:** Se ordenan todos los recursos con los cuales cuenta la empresa, con el propósito de obtener un mejor desempeño de los mismos para beneficio de la empresa. Se hace la distribución lógica de los recursos y la asignación de las tareas que serán realizadas por los mismos.

**Coordinar:** Es realizar una correcta vinculación dentro de los recursos con los que cuenta la empresa, para poder así, obtener mejores resultados. Es la correcta relación que debe existir entre los recursos.



**Controlar:** esta es la que cuenta con un trabajo mas complejo dentro de la administración ya que debe de contar con la supervisión, registro y la comprobación. Gracias a esto se puede reforzar las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa o en algunos casos se pueden hacer recomendaciones sobre cambios necesarios en la coordinación o en la organización. Es medir lo que ocurre dentro de la empresa

**Planear:** un plan es haber una serie de objetivos y metas por alcanzar dentro de un tiempo determinado. Se debe reconocer la situación actual de los recursos de la empresa, la misión y visión, así como tener conocimiento del negocio.

**Dirigir:** aquí es donde se establece cómo, cuándo y dónde se realizarán las actividades que llevarán al éxito a la empresa.

### **Recursos e inversión**

Dentro del proceso de análisis y planeación de un negocio existe un punto muy importante para su realización; de donde se vana obtener los recursos y saber cual será la inversión en el proyecto representa un factor crucial en el éxito del proyecto. Los recursos pueden obtenerse por diferentes medios. Analizar e identificar la fuente más segura y correcta para nuestro proyecto es determinante en el éxito del mismo, es decir se obtendrán los recursos que sean lo más convenientes para el objetivo del proyecto. La inversión del proyecto puede provenir de diferentes partes. Definir las porciones de inversiones, ya sea que provengan de inversión interna, de aportación de socios o bien de alguna institución financiera, esto será materia de esta parte del plan de negocios.



## **Síntesis.**

El plan de negocios es un documento que se utiliza para analizar, evaluar y presentar un proyecto comercial. Con él se examinan las alternativas para llevará adelante un negocio, evaluando la factibilidad técnica (¿puede hacerse?), económica (¿dará los resultados esperados?) y financiera (¿existen los recursos necesarios?).

El plan de negocios resume las variables producto o servicio, producción, comercialización, recursos humanos, costos y resultados, finanzas.

Comienza con una síntesis global: el resumen ejecutivo. A continuación presenta una introducción y luego el cuerpo principal, integrado por capítulos o acepciones, en los que se aborda el proyecto desde distintas perspectivas.

Es fundamental incluir en el plan de negocios los resultados del análisis y la investigación del mercado en el que se operará y un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa y de las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno.





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