

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Trabajo de Investigación: Procesos para un Plan de Negocios

Esteban Vargas Galarza

Tesis de grado presentada como requisito

para la obtención del título de

Licenciatura en Finanzas

Quito

Enero de 2013

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACION DE TESIS

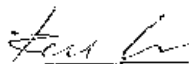
Trabajo de Investigación: Procesos para un Plan de Negocios

Esteban Vargas Galarza

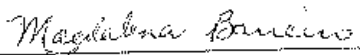
Esteban Vargas Galarza
Autor



John A. Cartwright B.
Director de la Tesis



Magdalena Barreiro, PhD
Decana del Colegio de Administración
para el Desarrollo



Quito, el 2 de enero 2013

© DERECHOS DE AUTOR

Esteban Vargas Galarza

2013

Resumen:

En estudio de titulación realizado a continuación busca mostrar los pasos y factores clave al realizar un plan de negocios. Con un enfoque de plan de negocios bastante completo, se habla desde la importancia de las ideas previas al desarrollo del plan, hasta la relevancia de cada sección de este y cómo cada una de estas se relaciona con la que la precede y así sucesivamente. Dentro de los capítulos de los cuales hacemos referencia en este trabajo de titulación hablamos sobre la importancia de la “oportunidad”, la estrategia, el alcance del trabajo, lo que se espera de un buen resumen ejecutivo. Estudiamos los análisis que deben hacerse como el “FODA”, las investigaciones de mercado al encontrar los “factores clave para el éxito”, los estudios financieros, entre otros. Cerramos el estudio con una serie de observaciones de cada sección para, a partir de estas, encontrar conclusiones pertinentes sobre las pautas más importantes que se deben tomar en cuenta el momento de la elaboración de un plan de negocios.

Abstract:

The following study seeks to present the steps required and key tips in a Business Plan. This essay is focused in a very complete kind of business plan, beginning with the importance of the idea and finding the opportunity so the rest of the business plan can be developed with a strong basis. The following parts are about the analysis in the business plan such as the "SWOT Analysis", marketing research, "key factors" research and financial analysis among others. We speak about the external and internal importance of the parts in a business plan and we point which ones are more important for external participants such as the Executive Summary and which ones for internal participants such as the administrative section. In order to close this study, we gather a series of observations found in the developing part and based on those observations we make conclusions about the more important steps to take into account when elaborating a business plan.

Contenido

1	Introducción.....	7
2	Alcance.....	8
2.1	Interno.....	9
2.2	Desarrollo externo.....	10
3	La Oportunidad	11
3.1	Negocios existentes.....	12
3.2	Instituciones sin fines de lucro y universidades.....	12
4	El Resumen Ejecutivo.....	13
4.1	Objetivos del resumen ejecutivo.....	13
4.2	El diseño del resumen ejecutivo.....	14
5	Factores clave para el éxito	15
5.1	Identificar los factores	15
5.2	Calificación de la competencia.....	16
5.3	Ponderación Final.....	17
6	Análisis Micro y Macro del entorno	17
6.1	Micro entorno.....	18
6.2	Macro entorno	19
7	Análisis FODA.....	20
7.1	Fortalezas	21
7.2	Debilidades	22
7.3	Oportunidades.....	23
7.4	Amenazas	23
8	Concepto Estratégico.....	24
8.1	Enfoque de ventas.....	25
8.2	Enfoque de costos	25
8.3	Lealtad.....	26
8.4	Diferenciación.....	27
9	El Mercado y sus proyecciones.....	28
9.1	Análisis Industrial	28
9.2	Las proyecciones de mercado.....	29
10	El desarrollo administrativo	30
10.1	Plan de Recursos Humanos.....	30
10.2	Plan Comercial.....	31
11	La Situación Financiera	33
11.1	Manejo de materias primas	33
11.2	Plan de inversiones	33
11.3	Proyecciones financieras.....	34
12	Observaciones y Conclusiones.....	35
13	Bibliografía	39

1 Introducción

El plan de negocios es la herramienta básica para iniciar un negocio. Este plan nos permite establecer claramente los objetivos, y realizar los estudios previos al arranque del negocio para poder ver la viabilidad del mismo, así como los factores que permitan el éxito de la empresa o proyecto. Se establecen proyecciones, flujos financieros, análisis industrial, de mercado, micro y macro, entre muchos otros, con el fin de plantear las bases sobre las cuales se edificará nuestro negocio.

Es importante recalcar que los planes de negocio no tienen un modelo único. Existen de varios tipos, desde los más académicos que contienen muchas nociones y expresiones técnicas a otros con mayor contenido de lo que se vive día a día en la industria específica. Existen planes de negocios muy extensos y ahora se ven incluso algunos de menos de 6 páginas siendo muy concisos, hay planes con enfoque esencial en flujos económicos y otros con mayor desarrollo de marketing y noción de valor y costos intangibles. En fin, hay muchos formatos posibles para muchas condiciones diferentes.

El estudio que realizaré busca determinar los procesos y las claves en cada uno de estos para obtener un plan de negocios que permita encontrar una oportunidad y sacar el mayor provecho de esta. Como vimos existen variedades y objetivos diversos en un plan de negocios. De manera general, el desarrollo externo de plan tendrá un mayor enfoque financiero en ganancias y retornos pues es esencialmente para financiadores, mientras que la interna involucra mucho objetivos, normas, estructuras para el buen funcionamiento y que las piezas se comuniquen e interactúen bien entre sí. Por esta razón, establecemos que el mejor tipo de plan de negocios, al menos para nuestro estudio, es el más completo sin ser

esencialmente financiero, marketing, o administrativo. Bajo esto nos enfocaremos entonces en cada una de las partes que se aconseja que estén presentes e un plan de negocios, aclarando factores clave en cada una de ellas y ejemplos cuando sean pertinentes. El estudio tendrá un enfoque tanto en la estructura directa de un plan, como en las fases previas al desarrollo del mismo, cuando la idea es planteada.

Entonces, el trabajo iniciará con los conceptos que involucran a la formulación de la idea, los pasos que existen, los métodos y nociones que se pueden aplicar. Una vez desarrollado esto, se profundizará en lo que debe contener el plan y la manera de desarrollarlo correctamente.

2 Alcance

Esta sección tiene como propósito delimitar el alcance que tiene todo el estudio que involucra la elaboración de un plan de negocios. Para entender las claves para realizar un plan de negocios adecuado es importante primero saber cómo éste ayuda en el futuro desarrollo en la empresa y a quienes está dirigido. Con esto establecemos que un plan de negocios no es sólo una herramienta personal, interna de la empresa que le dice hacia dónde va y cómo se espera que funcione, sino que tiene un alcance adicional externo que repercute sobre factores más ajenos a nuestro control, y por esto es importante también para poder aprovechar al máximo los factores externos. Se busca detallar las ventajas internas al momento de desarrollar un plan de negocios, y las externas para saber qué factores deben ser tomados en cuenta, a la vez observando cuando lo interno y externo está estrechamente vinculado.

2.1 Interno

El desarrollo interno es todo lo que podemos especificar en el plan de negocios respecto al funcionamiento y enfoque de la empresa. Este nos permite esencialmente formular objetivos, organizar a la empresa y es el cuerpo administrativo el que obtiene el mayor provecho de esta parte, pues a partir de aquí se arman todos los componentes para saber cómo administrar el proyecto o empresa.

En primer lugar, señalamos la utilidad interna de un plan de negocios ya que permite conocer el entorno sobre el cual se va a desarrollar la empresa. Si bien el entorno es un factor externo, nosotros estudiamos ese entorno para formular nuestra manera de operar. Es importante, a partir del entorno, el desarrollar bien un plan operativo interno, según esto sabremos el tipo de instalación, la ubicación de la misma, sobre el tipo de empleados a contratar y tendremos márgenes de precios. Podremos establecer un mínimo con el que se cubran costos, un precio máximo donde se cobre por todo el valor agregado que asumimos dar, y tendremos un margen dado por el estudio de la competencia, que nuevamente es un factor externo.

Con esto llegamos a un segundo punto tratado en la lectura sobre el plan de negocios. Este es precisar las oportunidades y amenazas del entorno establecido, el cual permita subrayar nuestras ventajas competitivas. Una vez más, para enfocarnos en el factor interno de desarrollo, debemos hacerlo a partir de un estudio externo. Este estudio es el análisis FODA, el cual permite observar a la competencia y al mercado y establecer sus puntos fuertes y débiles, para luego enfocarnos en las ventajas y desventajas competitivas que podemos alcanzar. Este análisis se lo realiza a partir del estudio al grupo objetivo que permita identificar las claves del éxito y saber cuáles podemos poseer. Con la identificación de nuestras fortalezas y debilidades, podemos empezar a formular estrategias de diferenciación, esto nos dará una manera interna de enfocarnos, de operar, saber en dónde

concentrar más capital, y dónde enfocar desarrollo e investigación para mejorar. Este factor es clave en el plan de negocios pues es una ramificación que abre muchos caminos y procedimientos basados en lo que se obtenga aquí.

Otro factor que es derivado de las amenazas, es el plantear estrategias de contingencia. Es importante establecer en el plan de negocios, proyecciones de ventas, de personal, de mercados atendidos entre otros. Y con esto, no hay que descuidar el mencionar el margen de error, tener un escenario pesimista enumerando las contingencias posibles y anticipado esto saber qué hacer si algo pase que pueda disminuir “la probabilidad de éxito de la empresa” (Cap. 3, Plan de Negocios, USAID)

2.2 Desarrollo externo

En esta parte nos enfocaremos entonces de la utilidad del plan de negocios en el sector externo. Hay que tomar en cuenta entonces que el plan de negocios no se queda únicamente en el cuerpo administrativo sino que tiene repercusiones exteriores, ya que una organización no se nutre sola, sino que depende de factores externos de donde se saca provecho y elementos adversos que pueden complicar la situación.

Un factor clave para todo proyecto es los recursos que pueden venir de accionistas o de créditos. Sin importar el origen, se necesita un plan de negocios firme para que la fuente de financiamiento esté dispuesta a invertir. Es importante detallar bien los flujos financieros, factores de riesgo y oportunidades. Un banco va a evaluar el riesgo percibido, según eso pactará una tasa y de eso depende igualmente si se aprueba o no el crédito. Para el inversionista es prácticamente igual, ellos invertirán en función del riesgo percibido y esperarán un rendimiento específico según el costo de oportunidad y primas de riesgo. Es muy común referirse al EVA que es el Economic Value Added, que muestra la generación de valor o destrucción de esta. De manera sencilla si el rendimiento de la empresa es mayor

a la tasa de descuento o costo de capital, entonces se crea valor. Esto es lo que los inversionistas buscarán, y un buen plan de negocios permitirá estimar la creación de valor.

Otro factor importante externo es el encuentro de clientes y proveedores. Es importante en las empresas generar relaciones de largo plazo. Esto permite clientes frecuentes, que recomienden la empresa a otros y permite tener flujos más continuos y con menor riesgo. Esto se lo logra inicialmente a través del plan de negocios. El proveedor querrá saber al negocio con el que piensa generar un contrato, es importante que este perciba a una empresa bien direccionada pues querrá tener ingresos constantes y seguros, si percibe que la empresa no durará o que la empresa no podrá cumplir con lo prometido, entonces no querrá participar con la empresa.

3 La Oportunidad

Esta sección se plantea sobre un concepto de arranque muy importante: La idea. Todo plan de negocios inicia cuando se tiene una idea, en general vaga sobre algún producto que se quiera, donde se desee utilizar los conocimientos personales para desarrollarlo, es decir, existe alguna motivación previa al negocio. En general se habla de que la idea nace cuando se hace una observación, se ve que hay un mercado que tiene alguna necesidad y con esto se puede tener una oportunidad. El plan de negocios y los estudios previos permiten plantear desde esta idea vaga, a buscar una verdadera oportunidad y posteriormente moldear una idea concisa que permitirá cultivar un negocio sostenible.

Se ha escrito mucho respecto a esto y se sabe perfectamente que sin una buena idea la ejecución por buena que sea no otorga nada por sí sola. Citando el documento “Pensar fuera de la caja”, se habla de una frase célebre de Peter Drucker que dice “No hay nada más desperdiciado que llegar a ser altamente eficiente para hacer algo errado”. Con esto

nos indica la importancia de la idea, que el proceso de desarrollo, de eficiencia y de calidad solo nos puede llevar al éxito si partimos de una idea importante. Aunque el resto del plan de negocios esté perfectamente desarrollado, sin una buena idea habremos hecho un a un fracaso. Entonces la idea es un punto de partida vital para el plan de negocios, subrayando que para encontrar la idea, es importante primero hallar la oportunidad.

A continuación se analizarán factores de observación sugeridos por el capítulo mencionado para forjar la idea correcta a través del hallazgo de la oportunidad adecuada.

3.1 Negocios existentes

Esto que se menciona es sin duda muy importante al momento de plantearse una idea. Se debe indicar que si bien se habla mucho en el artículo sobre “Pensar fuera de la caja” sobre ser “keep it simple, stupid” y sobre ser pioneros al generar ideas, esto no significa no estudiar las ideas y los negocios ya existentes para obtener una ventaja. Generalmente, una idea se vuelve exitosa si es que esta llega a un mercado no desarrollado y al mercado le gusta, o si es un producto o servicio que lo tiene la competencia pero bajo un concepto más agradable o se percibe un mayor valor agregado.

La importante de la idea básicamente es que los clientes y consumidores quieran el producto y que se establezca este ingreso a largo plazo. Una excelente idea deja de serlo si eres el segundo en aplicarla.

3.2 Instituciones sin fines de lucro y universidades

Nuevamente dos fuentes de ideas tienen cosas en común, estas son: instituciones sin fines de lucro, centradas en investigación y desarrollo y las universidades que son una fuente de ideas constantes. Ambas se dedican a buscar oportunidades y generar ideas, y no se las suele valorar de manera tan tangible como se lo hace en lo visto anteriormente. Las instituciones son financiadas por empresas y por el gobierno quien les provee de insumos y

las personas investigan y experimentan y se hacen con ideas que benefician a la sociedad. Las universidades realizan algo muy parecido. Muchos de los Ph.D, en la cumbre de su carrera buscan desarrollar cosas nuevas, generar proyectos, descubrir conceptos, básicamente generar ideas. La universidad puede proveerles de los materiales necesarios, y los estudiantes complementan a sus profesores realizando la generación de ideas en conjunto. La universidad está creada sobre la premisa de generar ideas. Con esto se logra impulsar el desarrollo global, y esas ideas pueden materializarse en negocios extremadamente rentables.

4 El Resumen Ejecutivo

Una vez que la idea se puede plantear en base a la oportunidad encontrada, hablaremos más en detalle de los factores esenciales en cada acápite que se encuentra en un plan de negocios. Es preciso mencionar que no hay una estructura fija, ni una longitud ni especificaciones exactas al momento de desarrollar un plan. Lo importante es saber distinguir el modelo de plan de negocios que permita optimizar la oportunidad y que sea lo más preciso posible. Como vimos el plan no sólo es de carácter interno sino que es presentado a muchos factores externos adicionalmente. Con esto entramos en uno de los aspectos clave de un plan de negocios, el cual es esencial en cualquiera de ellos, y su función es esencialmente externa: este es el Resumen Ejecutivo. A continuación presentaremos lineamientos clave para el desarrollo de este, así como mostraremos el alcance y lo que este involucra.

4.1 Objetivos del resumen ejecutivo

En el artículo de “Cómo escribir un bien resumen ejecutivo” publicado por la página Soy Entrepreneur, se describe al resumen ejecutivo como “el aperitivo que sirves al inicio de una cena para despertar el interés de los comensales”. El resumen ejecutivo entonces tiene una

función directa que es el ser un resumen como su nombre lo indica donde se ingresan los factores clave para el futuro negocio, pero tiene un objetivo implícito que es bien sugerido por la metáfora enunciada. Este es que el objetivo es “la primera arma de ventas” (SoyEntrepreneur).

El resumen ejecutivo es entonces una parte esencialmente externa del plan de negocios. En efecto, para la buena ejecución interna del plan de negocios es importante esta sección pues permite a los participantes internos el formularse una idea y plantearse un esquema para luego entender mejor el resto del plan; sin embargo, su función queda ahí pues los miembros de la organización deben de cualquier manera leer todo el plan de negocios.

4.2 El diseño del resumen ejecutivo

El artículo de Soy Entrepreneur, plantea un concepto clave, el cual es vender el negocio a través de un resumen ejecutivo atractivo. Para este efecto uno de los consejos que mencionan es el de diseñar un resumen visual. Así la información sea muy completa, y la adecuada para la persona enfocada, si el resumen no es ordenado, claro y conciso, no logrará cumplir con su objetivo. Es importante que la información esté presentada en un diseño que permita rescatar lo más importante, que invite a leer el resto del plan y que permita comunicar adecuadamente los conceptos clave.

El detalle visual es importante. Cuando se presentan resultados, según el tipo que sean es mejor presentarlo en tablas como en el caso de flujos de caja, o en gráficos para la tabulación de una investigación de mercados. La herramienta visual adecuada puede permitir ver de manera más rápida y mejor planteada que si se la incluye en un párrafo descriptivo. El resumen ejecutivo no debe contener todas las explicaciones, sino mostrar resultados y conclusiones, si estas despiertan el interés del público, este buscará las explicaciones de lo presentado dentro del plan de negocios.

5 Factores clave para el éxito

Los factores clave para el éxito tienen la peculiaridad de ser muy diversos y variar según la industria, el aspecto geográfico, el tamaño del proyecto o empresa, entre muchos otros factores. Cada persona que ha tenido éxito lo ha logrado con enfoques diferentes y cada quien tiene su recomendación de cómo lograrlo. La manera óptima para encontrarlos es a través de la recaudación de la información de parte del grupo objetivo que tengamos, el segmento de cliente a quien nos enfoquemos. Entendiendo las expectativas del cliente, se puede entonces proceder a generar un enfoque de empresa, un presupuesto, priorizar ciertos factores y empezar a entender nuestras ventajas y limitaciones respecto al cliente.

5.1 Identificar los factores

Esta sección empieza a través de un trabajo de investigación, pues es el cliente potencial el mejor que puede determinar los factores claves para el éxito del negocio. La manera más común es entonces el preguntar al cliente qué factores considera importantes según el tipo de negocio en el que buscamos centrarnos. El cliente identificará entonces por medio de una encuesta lo que le parece clave que un negocio deba tener. Con estos resultados se hace una tabulación y se pueden identificar los más importantes y a cada uno de estos dar una prioridad.

Como podemos ver es el grupo objetivo quien puede determinar los factores clave para el éxito, incluso nos dicen cual de los factores priorizar, permitiendo generar un enfoque que sea más correcto a las expectativas de los potenciales clientes. Es importante subrayar que no todas las industrias se pueden tabular de la misma manera. Por ejemplo cuando se requieren servicios muy especializados, como consultoría, empresas de seguros o servicios médicos, el cliente no sabe exactamente el procedimiento, cálculos, costos y demás factores que envuelven el servicio. Por esta razón, ellos no darán factores precisos para el éxito,

pero serán factores más generales como el precio, ciertas coberturas, la manera de facturas, cosas que no den un enfoque más exacto. Por lo que en estos casos se partirán de los factores más generales para ver en cómo complacer al cliente, pero tomando en cuenta que si ellos no conocen al detalle la parte técnica del producto o servicio posiblemente haya factores que sean claves pero que el cliente no los perciba en su totalidad. Por ejemplo, en una empresa de seguros el factor de reaseguro es vital, pero no es algo que va a aparecer en ninguna encuesta a los posibles asegurados a menos que tengan conocimientos y estudios respecto a esto.

5.2 Calificación de la competencia

Una vez establecidos los factores clave para el éxito, es importante medirlos con la competencia. Para esto se realiza una segunda investigación donde se pide al grupo objetivo que califique, generalmente del 1 al 5 a la competencia para cada uno de los factores previamente establecidos. Con esto se logra observar las fortalezas y debilidades de la competencia. De esta manera, el objetivo es hacer de las debilidades de la competencia nuestras fortalezas, y no estar por debajo de sus fortalezas. Lo que se llega a hacer entonces es plantear un suelo mínimo y un techo máximo para el fin de saber en qué factores es fuerte la competencia y no podemos quedarnos atrás, y en qué factores hay falencias para encontrar oportunidades.

Como vemos se realiza entonces una clasificación donde son notadas las calificaciones diferentes según cada factor del éxito. Pero es importante subrayar que no todos los factores tienen el mismo peso o importancia. Es decir que no sólo importa observar el campo donde existan buenas y malas calificaciones, sino que se debe tomar en cuenta con la importancia que cada factor tiene en la mente del consumidor.

5.3 Ponderación Final

Finalmente, es importante no sólo notar los factores fuertes y débiles de la competencia, sino que atribuirles su importancia respecto al resto de factores. Es decir que si un factor de los denominados fue escogido por la mitad de los encuestados, entonces ese factor de los posibles 5 identificados tendrá el 50% de importancia, mientras que los otros 4 si son homogéneos entre sí tendrán poco más de 10% del total. Por esta razón, ese factor es vital por lo que no se lo puede descuidar de ninguna manera.

Un enfoque para observar esto es precisamente ponderar a cada factor con un coeficiente. Lo que se puede hacer es, a partir de los votos de los encuestados en la primera parte, ver la proporción que votó por cada factor, de esta manera la suma de los factores será el 100%. Con esto entonces se multiplica la nota para cada sector de cada empresa por su factor correspondiente y así se podrá observar la relevancia de cada punto de cada empresa de mejor manera. Sumando todos estos factores se pueden dar un puntaje sobre 5 a cada una de las empresas de la competencia.

6 Análisis Micro y Macro del entorno

Esta sección del plan de negocios es importante pues define el entorno. Como ya hemos subrayado, el negocio depende del factor externo, el cual presenta amenazas y oportunidades. Es importante poder identificarlos y es este análisis el que nos lo permite. De manera interna es importante este análisis ya que otorga la posibilidad de prepararnos a posibles inconvenientes y con esto formulamos un presupuesto, escenarios diferentes, planes de contingencia. Además que permite ver oportunidades, poder proyectar crecimientos y expectativas de ventas. Para el caso externo es igual importante pues da tasas de crecimiento, tasas de interés, la situación gubernamental, y muchos datos que son

de importancia para el inversionista o acreedor ya que tiene un impacto directo en los rendimientos del negocio.

6.1 Micro entorno

El micro entorno tiene un enfoque directo en la industria, en el consumidor. Es decir lo que se relaciona directamente con el negocio. En la presentación realizada por Gustavo Noca y Marisol Vazón sobre “Plan de Negocios: Claves para su elaboración” identifican algunos factores que se deben observar en el análisis micro.

En primer lugar, hablan de la “lealtad a la marca”. Es importante establecer si los consumidores tienen lealtades arraigadas a marcas específicas pues una lealtad es sólida y de largo plazo, lo que no es bueno para un nuevo negocio, Se debe establecer el nivel de lealtad a una marca para enfocar diversas estrategias para ganar clientes y luego que la lealtad sea con nuestro negocio y mantenerlo. Es importante ver “cómo el cliente percibe el producto en virtud de la calidad, precio, durabilidad, desempeño, etc.” (*Plan de Negocios: Claves para su elaboración*).

En segundo lugar, se habla del “ciclo de vida”, esto se refiere a los hábitos del cliente, a donde vive. Se busca estudiar al grupo objetivo para saber su condición de vida, ingresos, sector rural o urbano, entre otros factores que implican su modo de vivir para entenderlo mejor y poder aclarar el aspecto geográfico adicionalmente.

En tercer lugar se debe de estudiar “la actitud” del consumidor. Dentro de esto está la razón por la que compran, si es que el producto es algo que se compra espontáneamente como un dulce o algo de comer, o si conlleva a más razonamiento y estudio por parte del cliente como una póliza de vida.

Finalmente, establecen una relación interesante “quien decide, quien lo usa, quien lo recompra”. Esto es muy importante dependiendo del tipo de producto. Puede que en todos los casos sea la misma persona, pero no es siempre así.

6.2 Macro entorno

El macro entorno es más general que el micro pues contiene factores más globales y que conciernen a todas las industrias. Sin embargo, esto lo hace igual importante a ser estudiado pues de aquí parten muchas de las tendencias generales y se puede observar mucho respecto a crecimientos, inflación y tasas de interés. En la presentación realizada por Gustavo Noca y Marisol Vazón sobre “Plan de Negocios: Claves para su elaboración” se identifican algunos factores que se deben observar en el análisis macro.

Ellos empiezan por señalar los aspectos demográficos. Estos son muy importantes pues permite entender los segmentos de mercado. Es común utilizar los datos proporcionados por los institutos de estadística de los diferentes países. Para casos demográficos en el Ecuador se aconseja utilizar el INEC. Se pueden encontrar datos de morbilidad, mortalidad, distribución de ingresos, de género, expectativas de vida, hijos por hogar, profesiones más comunes, índice de urbanización entre muchos otros.

En segundo lugar, en su presentación identificar los factores económicos. Estos son muy importantes en cuanto a flujos, proyecciones y rendimientos. La inflación es importante para proyectar precios y para saber posibles crecimientos de salarios (inflación salarial) y otros como la inflación médica por ejemplo. La tasa de interés es importante al estimar un costo de oportunidad y estos datos son otorgados por los bancos centrales de cada país, el BCE es para el caso ecuatoriano.

Otro aspecto es el político social. Este es importante pues determina la estabilidad, la cantidad de días que toma un negocio en realizarse, la propiedad intelectual, la rotación de

la burocracia entre muchos otros factores. Este aspecto es muy importante en el ámbito legal, hay que saber de tasas arancelarias si requerimos importar, de leyes y de normas vigentes. Por otro lado se debe saber sobre el Riesgo País.

Finalmente, se habla de los factores culturales y ambientales. Esto permite identificar el comportamiento de la sociedad en general. Se debe estudiar el impacto religioso por ejemplo, al saber qué tipo de negocios no podrían ser bienvenidos, se pueden ver hábitos alimenticios, la cantidad de horas que se trabajan por semana, principal destinos de vacaciones, frecuencia de conciertos, importancia de deportes, entre muchos otros.

Si se logra establecer bien el entorno macro, se puede luego ir disminuyendo el rango del estudio pero esto es el inicio para entender al consumidor y observar los riesgos del entorno así como las posibles oportunidades.

7 Análisis FODA

Para realizar este enfoque nos hemos enfocado en los “Cuadernos prácticos para la gestión empresarial” de la empresa Bic Galicia de España, el documento al que haremos referencia es “Cómo Elaborar un análisis DAFO”, elaborado por Promove Consultoría e Formación SLNE.

El análisis FODA es uno de los aspectos que más se los suele escuchar entre las partes integrantes de un plan de negocios. Esto es porque es el primer paso que llega a vincular lo interno con lo externo. La fuente previamente mencionada no dice que: “hay dos fases fundamentales en las que influye enormemente el análisis DAFO: por un lado el proceso de definición de objetivos y por otro el proceso de formulación de estrategia” (Promove). Este análisis nos permite entonces hacer la vinculación entre lo que puede hacer la empresa, sus

ventajas, donde se debe cuidar también, con lo que debe hacer esta misma dados los factores positivos y desalentadores del entorno que la rodea.

El análisis FODA está conformado por las iniciales de cuatro variables que lo conforman: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Las Fortalezas y Debilidades siendo parte interna de la empresa, y las Oportunidades y Amenazas representando los factores externos del negocio. En esta sección, se hará un desglose por partes de cada una de las cuatro variables presentadas.

7.1 Fortalezas

Las fortalezas son parte interna de la compañía, los puntos positivos clave para el desarrollo de ventajas competitivas. Se definen a las fortalezas como “capacidades especiales y características de la empresa, que le permiten contar con una ventaja sobre sus competidores” (Promove). Se puede llegar a decir que indirectamente nuestras fortalezas pueden ser vistas como fallas en la competencia; es decir, llegan a ser fortalezas por el hecho de que nos catapultan por sobre las demás empresas rivales.

El “cuaderno práctico” elaborado por Promove Consultores expone los siguientes ejemplos de fortalezas:

- Cualificación y experiencia del equipo técnico
- Aumento de la participación en el mercado
- Marca reconocida y posicionada en los clientes
- Costes de estructura bajos
- Poder de negociación elevado con los proveedores
- Nivel adecuado de recursos financieros
- Acceso a economías de escala

Observando los ejemplos mencionados, se puede ver que las fortalezas variarán según el tipo de plan de negocios, si este es una nueva empresa por ejemplo, o si es una ampliación de una ya existente. En el ejemplo de marca reconocida, este es válido para empresas ya existentes con marcas que llevan en el mercado por un tiempo suficiente para ser reconocidas, en el caso de una nueva empresa este ejemplo se podría adecuar al decir que se tienen lazos comerciales, o herramientas poderosas que permitan el reconocimiento a una plazo mediano de la marca que se va a originar.

7.2 Debilidades

Para continuar con los factores internos del análisis, hablaremos ahora de las debilidades potenciales de la empresa. Esto nos permite observar los retos a vencer progresivamente conforme la empresa crezca y se desarrolle. La definición establecida por Promove dice que son: “aquellos factores de la empresa que la sitúan en una posición desfavorable con respecto a sus competidores”. Es importante señalar entonces que la empresa debe poder identificar claramente estos aspectos, para ir trabajando en ellos e ir cerrando brechas.

Ejemplos establecidos por Promove son los siguientes:

- Dificultades para el acceso a la financiación
- Elevados costes de estructura
- Red de distribución débil
- Falta de innovación
- Baja calificación del personal
- Bajas rentabilidades por producto

Las debilidades son un factor muy importante en el desarrollo continuo de la empresa, es decir que no sólo deben quedar en lo que se establezca en el plan de negocios, ya que siempre habrá imprevistos.

7.3 Oportunidades

Esta sección ya ha sido aclarada en el tema de encontrar la “oportunidad” en el capítulo 3 del trabajo. Se la define como “hechos del entorno que resultan positivos para la empresa, si es capaz de detectarlos y explorarlos a su favor” (Promove). Esta definición resalta un punto importante, este es que los hechos positivos solo pueden ser oportunidades si es que nosotros como empresa podemos detectarlos y utilizarlos a nuestro favor. Es entonces importante que estos factores externos tengan la cualidad de ser aprovechados por nosotros, en especial si es una oportunidad esencial para nosotros y que no sea tan aprovechable por nuestra competencia; en este caso ya empezamos a ver que hay combinación entre variables del FODA.

Los ejemplos establecidos son:

- Cambio de hábitos de consumo favorable a los productos/servicios del sector
- Decreciente poder negociador de los clientes
- Crecimiento dinámico del mercado
- Políticas fiscales favorables
- Posibilidades de integración en el sector
- Etc. (Promove)

7.4 Amenazas

Las amenazas son “situaciones que provienen del exterior (de la empresa) y que pueden afectar negativamente en el desempeño de la actividad” (Promove). Una palabra clave en esta definición es el “pueden”, esto significa que no necesariamente lo harán, sino que están presentes y pueden llegar a afectar a la empresa. Esto nos indica entonces que se pueden contrarrestar las amenazas, y que como empresa no debemos rendirnos ante ellas. Por esta razón es importante el generar escenarios y planes que se puedan utilizar si la amenazas se manifiestan, si aparecen nuevas o si se combinan incluso.

Una vez más, las guías sobre análisis FODA de la empresa Promove presentan ejemplos pertinentes de amenazas para poder ilustrar con ejemplos lo que se refiere a esta variable.

Los ejemplos son los siguientes:

- Aparición de nuevos competidores
- Aumento de la demanda de productos sustitutivos
- Nuevos costes relacionados con políticas medioambientales
- Recesión económica
- Cambio de hábitos de consumo desfavorable al sector

Como podemos observar aquí, muchas de las amenazas tienden en efecto a ser sorprendidas, y seguramente se darán cuando la empresa ya esté en marcha y no cuando se desarrolló el plan de negocios. Sin embargo, es importante estar preparados con el plan de negocios e identificar todas las amenazas que sean posibles.

8 Concepto Estratégico

En esta sección nos enfocaremos en las diversas estrategias presentes para generar un enfoque hacia dónde queremos ir como negocio y cómo nos proponemos lograrlo. Haremos la relación en esta sección entre las diferentes estrategias y los factores que son clave para el éxito. Los factores clave para el éxito tienen la peculiaridad de ser muy diversos y variar según la industria, el aspecto geográfico, el tamaño del proyecto o empresa, entre muchos otros factores. Cada persona que ha tenido éxito lo ha logrado con estrategias diferentes y cada quien tiene su recomendación de cómo lograrlo. La razón principal de todo negocio es inicialmente obtener ganancias, tener una rentabilidad suficientemente alta que mantenga satisfechos a los inversionistas del proyecto o empresa. De la manera más global, las ganancias son la diferencia entre ingresos y costos, más sencillamente entre ventas obtenidas menos los costos de operacionales, administrativos y diversos. Por esta razón,

existen dos estrategias que bien pueden ser usadas en conjunto, el de minimizar costos y la de aumentar las ventas.

8.1 Enfoque de ventas

Este enfoque de aumento de ventas conlleva esencialmente al área de Marketing. Una estrategia clave para el éxito en todo negocio es primero desarrollar bien el producto. Hay que ver las ventajas competitivas, los clientes potenciales no atendidos, el enfoque de precios entre muchas otras variables. No hay un orden específico de operar pues puede primero haber venido la idea del producto y luego el desarrollo de dónde y cómo aplicarlo, o puede haberse primero visto que hay mercados inatendidos, sectores potenciales, y en base a eso haber diseñado el producto. La lectura sobre el caso de Dell es un punto de sustento en el presente caso. Uno de sus enfoques es el de agregar valor a sus productos al permitir que sea diseñado por ellos. No existe otra empresa que haya logrado este servicio de manera tan extensa. De esta manera el comprador escoge el diseño del computador, tamaño de pantalla, memoria, requerimientos específicos según el uso que le piense dar entre otros (Case Study: Critical Success Factors of Dell).

8.2 Enfoque de costos

Este enfoque de costos debe ser tomado en cuenta por toda empresa sin importar la que sea, siempre que un costo pueda ser reducido sin poner en cuestión la calidad del producto se lo debe hacer. Es verdad que existen restaurantes, fabricas de autos de lujo, donde el precio simplemente debe ser muy alto así no refleje el costo por cuestiones de estatus. Estas empresas en realidad por la elasticidad de sus precios se pueden permitir el no priorizar a los costos antes que a otras estrategias; sin embargo, igual deben ser tomadas en cuenta. Toda empresa busca maximizar ganancias, y una disminución en costos es importante para todas.

Hay muchos tipos de costos y la manera de lidiar con ellos. En primer lugar están los operacionales, de la fábrica que suelen descomponerse en costos de materia prima, mano de obra y otros gastos, nos enfocaremos en los dos primeros que son los esenciales. Constantemente se busca disminuir costos de materia prima, lo complicado es que es difícil hacerlo sin comprometer la calidad del producto, mucha de la investigación y desarrollo se basa en encontrar maneras de sustituir materias, o disminuir desperdicios. En cuanto a la mano de obra, es muy común ver la contraposición de maquinas contra el recurso humano, siendo el primero comúnmente más rápido, barato y con mayor exactitud, mientras que el segundo se adapta, aprende, se autocorrige y tiene ingenio e inteligencia propia. Dependiendo del trabajo se escoge una relación hombre-máquina y hay mucha supervisión para encontrar el punto de beneficio máximo.

La limitación más grande para el éxito a través de una estrategia de precios es que no se vaya a perjudicar la calidad del producto yendo en contra con el factor 5 de la segunda lectura, que es sobre la satisfacción del cliente. Adicionalmente a esta, hay que aclarar que sólo adoptar una estrategia de precios no basta para tener éxito pues en esta no consta el crecimiento, el buscar nuevos mercados o diferenciarse de manera más visible.

8.3 Lealtad

La lealtad es un factor de lo que se habla más cada vez con el tiempo, una parte específica de esta se habla en la lectura sobre éxito de empresas medianas cuando se habla de “encontrar y retener a clientes de alto valor”. Esto es básicamente generar una lealtad de estos. La lealtad es un tema difícilmente tangible, por lo que se han construido muchos conceptos alrededor. Básicamente la lealtad es importante porque permite que el cliente regrese, generándonos más ingresos, que nos recomiende, atrayendo más clientes potenciales y finalmente si es constante se crean vínculos que hacen que los ingresos sean

más constantes pues es menor probable que este cliente compre en tiendas de la competencia.

En cuanto a estrategias para generar lealtad, estas son muchas y diversas. La primera es tener excelentes productos obviamente, a través de un historial satisfactorio el cliente aumentará su confianza y tendrá más lealtad a la marca. Otra manera de hacerlo es a través de la publicidad emotiva, esta busca crear sentimientos positivos en los clientes, sean de nacionalismo, de generosidad, de cumplir ideales, entre otras más, los cuales hacen identificar estos sentimientos con la marca y logran que el cliente tenga una especie de involucramiento más fuerte a través de sentimientos. Otra manera es a través de prestar atención al cliente, por ejemplo si se le envía algún detalle en su cumpleaños este sentirá que la empresa lo considera por lo que también así se involucrará más con esta. Si la empresa tiene una buena base de datos que tenga detalles del cliente puede hacer estas cosas y también conocer sus preferencias. Una manera adicional que poco a poco ha dejado de ser tan recomendada es el trato especial a los clientes con descuentos especiales y ofertas. Esto sin duda crea cierta lealtad pero hay riesgos. El primero de estos es el hecho de que clientes nuevos que observen esto pueden sentirse menospreciados y por esta razón dejen de involucrarse con la empresa, la segunda es que si se dan descuentos el cliente se malacostumbra y eleva sus expectativas y cada vez esperará más y no aceptará si el beneficio se termina por lo que puede dejar de ser conveniente y el cliente no genera una real lealtad sino que solo una preferencia por beneficios, es decir que el involucramiento es más superficial y fácil de perder.

8.4 Diferenciación

Este es otro campo al que se lo nombra cuando se hablan de factores de éxito en las empresas. La diferenciación es lo que permite dar un valor agregado que no tienen las

empresas, lo beneficioso de esto es que o se puede cobrar más por ella, o sino atrae a más clientes y nos posiciona por encima de la competencia, generando más ingresos por volumen. La diferenciación es en esencia un conjunto de atributos, fortalezas que no posee la competencia. En el caso de Dell su diferenciación está en su precio bajo y por su sistema de “direct-to customer” que permite que el cliente arme su producto y elimina la intermediación.

9 El Mercado y sus proyecciones

En esta sección se busca hablar del mercado y de finalmente proyectar las tendencias de este. En primer lugar se debe conocer bien al mercado, realizar encuestas, proyectos de investigación y análisis con diferentes herramientas. Una vez que se hagan las investigaciones, que se han venido dando previamente en el plan de negocios, pues entonces se puede continuar con proyecciones de un corto plazo, de 3 a 5 años. Para el desarrollo de esta sección, hablaremos primeramente del análisis industrial como requisito previo a las proyecciones, de las cuales hablaremos en la segunda parte del capítulo.

9.1 Análisis Industrial

El análisis industrial viene a ser un estudio de la industria en la cual planeamos dirigirnos en nuestro negocio, cabe recalcar que son distintos las variables y métodos para realizar este estudio. En este caso, nos enfocaremos en el análisis industrial a través de las 5 Fuerzas de Michael Porter. Nos enfocaremos en la publicación de Managers Magazine, quienes a su vez se basaron en una entrevista que aparece en Harvard Business School Publishing. El título de esta publicación es “Las Cinco Fuerza de Porter”.

- **Poder de negociación de clientes:** A medida que la competencia aumenta, los precios suelen disminuir por efecto del aumento de oferta; pero adicionalmente se ve

que los costos tienden a subir pues se necesitan nuevas estrategias. (Manager Magazine)

- **Poder de negociación de proveedores:** Este factor trata sobre los proveedores que son factor importante en el producto final y lo que se vende. Se puede hablar de los costos de cambio de proveedor. Se debe establecer claramente la relación con el proveedor, hay que analizar los términos, el contrato, el cumplimiento de manera específica, todo esto incurre en gastos monetarios y no monetarios.
- **Amenaza de nuevos entrantes:** Esto nos habla sobre la facilidad para que nuevas empresas entren a la industria con lo que podemos saber qué tan cambiante esta es, cómo puede crecer la competencia y qué hacer para estar a la altura.
- **Amenaza de productos sustitutos:** Este factor de fuerza habla de lo sustituible que puede ser un producto. Como factor principal de esta fuerza de Porter se habla de la propensión a sustituir. (Manager Magazine)
- **Rivalidad entre competidores:** Se habla que más que una fuerza esta podría venir a ser el resultado de cómo lleves las fuerzas anteriormente descritas.

9.2 Las proyecciones de mercado

Las proyecciones de mercado permiten identificar muchos de los comportamientos futuros del mercado a través de los datos históricos y los estimados económicos. Han diversas maneras de realizar proyecciones. En esta sección nos enfocaremos en tres puntos: la cuantificación del mercado, las tendencias de crecimiento observadas y la manera de proyectar.

En primer lugar, hay que poder cuantificar el mercado, y la posible demanda. Es muy importante para el sector financiero por ejemplo tener una estimación de cuánto se podrá

vender, según eso saber la inversión necesaria. El crecimiento del segmento de mercado es un factor básico, con esto podemos saber a qué tasas crecerá y con ajustes sabremos la tasa de crecimiento de nuestras ventas.

Finalmente, respecto a la manera de proyectar, existen varias maneras y de estas se difieren mucho. Algo muy común en el sector de Marketing es el establecer ecuaciones de demanda y a través de análisis de regresión se ve la relación entre las variables seleccionadas con la demanda, así se pueden identificar los factores más importantes que influyen a la variación de esta. Con esto se establece la ecuación y se puede entonces proyectar. También es importante la observación del comportamiento histórico, se ven las tasas anteriores y se estima a partir de esas lo que pasará en el futuro.

10 El desarrollo administrativo

Este capítulo tiene como objetivo describir las partes que son más internas del negocio. En esta sección se hablará de la importancia del manejo del Recurso Humano, así como del Plan Comercial dónde se vuelve posible hacer la descripción del producto o servicio así como del posicionamiento ideal. Esta sección ya tiene un enfoque de reunir información obtenida previamente y analizar con todo lo que se ha hecho ya la manera de proceder administrativa de la empresa.

10.1 Plan de Recursos Humanos

El plan de Recursos Humanos trata sobre todo lo que concierne el manejo y obtención del recurso humano, un factor indispensable en cualquier empresa. Lo que se busca es lograr encontrar la manera de encontrar al personal más apto posible, sin que su costo sea demasiado alto y con la cantidad adecuada de personas. La Guía para la Creación de Empresas, en su publicación sobre el “Plan de Recursos Humanos” establece cuatro puntos

fundamentales al momento de desarrollar el plan del recurso humano. Estos son los siguientes:

- Organización funcional: Esta trata de “estructurar de la forma más adecuada los recursos humanos e integrar” (Plan de RRHH).
- Plan de Contratación: Esto nos dice el tipo de contrato de cada uno de los empleados con la empresa., así como las condiciones laborales y el costo de las mismas. (Plan de RRHH)
- Política salarial: Es importante ser más preciso en el momento de adecuar salarios. Se debe tener en cuenta “el mercado de trabajo, el grado de cualificación y la experiencia de cada trabajador, los convenios colectivos, los costes, etc.” (Plan de RRHH).
- Plan de externalización de funciones: Este aspecto habla sobre el hecho de que no todo puede ser realizado por el personal de la empresa, hay ciertas labores en que será necesaria la contratación de empresas adicionales.

10.2 Plan Comercial

El plan comercial ya lleva la descripción del producto y del posicionamiento. En esta parte ya se habla entonces del producto, de sus características y de la manera en la que se va a proceder para la venta del mismo. En esta parte hablaremos de algunos conceptos importantes a desarrollar aquí dentro del plan comercial. Haremos una lista descriptiva de los componentes principales.

- El posicionamiento: Emigdio Alfaro (Mg) define al posicionamiento como “la manera en que un producto es percibido por el segmento de consumidores” (Emigdio Alfaro).
- La situación competitiva actual: dentro de este factor es importante haber realizado previamente el análisis de la competencia y el de los factores clave para el éxito. Con

base a estos conocemos la competencia, pero también sus puntos fuertes y debilidades conforme lo que los clientes consideran factores clave para el producto en cuestión.

- **Determinación de canales de distribución:** La distribución es importante como método de diferenciación. Es importante tener una buena red, esto hace eficiente la distribución generando valor y optimizando el uso de recursos. La publicación de Bolsa y Economía titulada “Cuatro puntos clave para diseñar un buen canal de distribución” señala cuatro factores a tomar en cuenta. El primer paso es “conocernos nosotros mismos” (Bolsa y Economía), el segundo factor es “entender al cliente” (ByE), lo que significa haber hecho los estudios para saber los segmentos, donde viven, dónde compran más, en qué sitios geográficos, etc. La “fuerza de ventas” (ByE) es la tercera y se define a partir de las anteriores. Finalmente identificar “la propuesta de valor” es el último aspecto. En este entran posibles descuentos, promociones, publicidad y apoyo a los distribuidores.
- **Control de calidad:** El control de la calidad se refiere a la revisión continua de que el producto o servicio cumple con las especificaciones requeridas por el cliente. Hablaremos de la estrategia “Six-Sigma” y “mejoramiento continuo” basándonos en el libro de Administración de Operaciones de Richard Chase. Estos métodos conllevan estadísticas y procesos para observar márgenes de error y cambios. Lo que es importante señalar es que se basan en el ciclo “DMAIC” (Administración de Operaciones p314), el cual consiste en “definir, medir, analizar, incrementar y controlar” (AO p314).

11 La Situación Financiera

La situación financiera es generalmente el proceso final de un plan de negocios. Según el tipo de plan, y a quien se dirija, esta sección será más detallada, teniendo un enfoque más hacia al prestamistas o más interna hacia el manejo de costos internos. En esta sección detallaremos tres partes esenciales que contiene un plan de negocios concerniente a lo financiero: la contabilidad y manejo de materias primas, el plan de inversiones y los estados financieros con sus respectivas proyecciones.

11.1 Manejo de materias primas

El manejo de la materia prima e insumos es un factor de mucha importancia. El costo de mantener inventarios puede llegar a ser bastante alto según la empresa. El libro “Administración de Operaciones” de Richard Chase al cual ya se hizo referencia, habla respecto a esta sección, de la “manufactura esbelta” (AO p404), definida como “un conjunto integrado de actividades diseñado para lograr la producción utilizando inventarios mínimos de materia prima, trabajo en proceso y bienes terminados” (AO p404). Para esto, los autores describen algunas maneras, cada una dependiendo del tipo de producto que diseñamos:

- Redes de fábricas enfocadas.
- Tecnología de grupos.
- Calidad de la fuente.
- Producción justo a tiempo.

11.2 Plan de inversiones

El plan de inversiones es parte muy importante para el arranque de un proyecto o una empresa, esto es porque determina lo que se comprará a priori del inicio y lo que se deberá compensar con los ingresos futuros. Se debe tomar en cuenta que las inversiones no deben

ser excesivas como para perjudicar la rentabilidad del negocio, pero tampoco escasas como para no cumplir con los objetivos o con los requerimientos del cliente. De acuerdo con el tipo de negocio, la necesidad de inversión será mayor o menor.

La inversión inicial generalmente es en un espacio físico como un local, una fábrica, un sitio web; también incluye equipo y maquinaria; finalmente se suele incorporar la variación en capital de trabajo, esta es la variación en el dinero necesario para operar en cada año especificado en los flujos de caja. Las empresas de servicios suelen requerir menos inversión inicial, mientras que las que incluyen manufactura, mucha más.

11.3 Proyecciones financieras

Finalmente, la viabilidad del plan de negocios se puede rechazar si es que las proyecciones financieras no son favorables. Es importante trabajar continuamente en los costos, inversiones e ingresos todo el largo del plan de negocios, pues si las ganancias en valor presente no dan un visto bueno, el esfuerzo habrá sido en vano, o se deberán hacer reestructuraciones a las estrategias. Existen algunas herramientas técnicas para realizar esta sección de las cuales nombraremos algunas.

En primer lugar el balance general se lo suele realizar, donde se especifican por un lado los activos, que al inicio serán la inversión y dinero disponible, y por otro lado los pasivos, en etapa inicial será esencialmente deudas, y capital que será el invertido por los dueños de la empresa. En segundo lugar, tenemos los estados de resultados, existen maneras diferentes de estructurarlos, ya que puede ir por sector (operativo, administrativo, otros, etc.) o pueden ir primero los ingresos y luego los gastos, aunque este sistema tiende a ser menos organizado.

Es importante recalcar que para una buena proyección financiera, el estado más importante es el flujo de caja. La importancia del flujo de caja es que representa los ingresos y salidas

de dinero “cash” de la empresa. Es decir que la rentabilidad real de la empresa se da por el dinero que logra generar. Existen tres tipos de flujos: operativos, de inversión y de financiamiento. Los primeros son básicamente el estado de resultados. El flujo de inversión representa a las entradas y salidas de dinero por inversión en maquinaria, en espacio físico y por variación de capital de trabajo.

Las siguientes herramientas ya corresponden a una valoración e incorporan nociones como el “valor del dinero en el tiempo” y “el costo de oportunidad”. Para saber si un proyecto es rentable, se utiliza el Valor Actual Neto (VAN). Emagister.com describe al VAN como “el residuo que queda de la sustracción del capital a invertir a la sumatoria de saldos de caja actualizada”. Esto nos dice que es la diferencia de la inversión menos los flujos futuros traídos a valor presente. Si la inversión se incorpora en el flujo de caja, es entonces básicamente la sumatoria de los flujos proyectados para cada año. Si el VAN es positivo, entonces la inversión se recupera tomando en cuenta el valor del dinero en el tiempo y el proyecto entonces es rentable.

12 Observaciones y Conclusiones

A través del análisis que hicimos respecto a las guías y puntos importantes de un plan de negocios, hemos llegado a diferentes conclusiones según cada parte del plan de negocios. Hemos visto entonces que toda parte es importante, que dependiendo del tipo de negocio una secciones serán más enfatizadas que otras, pero lo más importante es que las partes de un plan de negocios no son piezas aisladas, sino que funcionan de manera secuencial siendo las partes iniciales, indispensables para el desarrollo de lo que viene.

Podemos observar entonces que todo plan de negocios inicia con una idea, de ser esta convincente se empieza entonces con una observación más detallada y los estudios

iniciales. El primer factor importante es la Oportunidad, es decir el poder identificar los factores externos correctos para combinar con las ideas adecuadas, si se encuentra la oportunidad el camino al éxito es mucho más probable. Como vimos, sino se encuentra una buena oportunidad, así el resto del plan esté correcto, no iremos a ninguna parte.

Con esto obtenido ya podemos empezar a generarnos un preconcepto, una idea preliminar de lo que queremos y cómo lo queremos, pero esto sirve más de hipótesis, pues es a partir de todos los estudios que podremos identificar el concepto definitivo. Sin embargo, con esto ya podemos proceder a una etapa de investigación de mercado inicial y muy importante: Los factores clave para el éxito. Estos se basan en identificar al grupo objetivo, y realizar una encuesta que permite saber qué es lo que el cliente considera importante para el negocio. Con esto sabremos no sólo qué debe tener nuestro producto, sino cómo está la competencia cumpliendo con estos factores clave, lo que averiguaríamos en una segunda encuesta.

Con estos identificados ya tenemos una base sólida para continuar con el desarrollo del plan de negocios. Es importante el análisis micro y macro del entorno pues tendremos información importante de la industria específica a la que nos introducimos, pero también de una manera más general del entorno del país, riesgos potenciales generales y características que afectan a todas las industrias de productos y servicios.

Una vez que tengamos consiente el análisis del entorno, podemos entonces proceder a un primer análisis que une los factores externos con los internos. Este es el análisis FODA, este revisa las oportunidades y amenazas del factor externo, y las relaciona con las fortalezas y debilidades potenciales que tenemos como empresa. De manera indirecta también se observarán las debilidades y fortalezas de la competencia. Con esto tendremos una idea del valor agregado que podemos generar y de un suelo mínimo por el cual no debemos caer para no perder competitividad.

Con este estudio realizado, ya tenemos entonces los conocimientos de campo necesarios para proceder a la formulación de una estrategia. La estrategia permitirá desarrollar todo el proceso administrativo posteriormente y será diseñada en base al análisis FODA para aprovechar las oportunidades con nuestras fortalezas y teniendo en cuenta de nuestras debilidades y amenazas del entorno. La estrategia adecuada será muy importante para lo administrativo y para formular los objetivos correctos.

Una vez realizado esto, es importante tomar en cuenta que el plan de negocios es un trabajo prospectivo, es decir que las situaciones de mercado, del entorno que importan son las futuras, de cuando la empresa está en operación. Las actuales sirven para darnos una idea del comportamiento futuro, pero no son útiles sino se hacen proyecciones pertinentes que nos permitan anticipar los comportamientos futuros. Las proyecciones de mercado son entonces un recurso de mucha importancia para poder predecir comportamientos y planificar mejor el desenvolvimiento de la empresa.

Con todo esto claro ya se puede entonces proceder al desarrollo de la parte administrativa del plan de negocios. En esta parte ya se desarrollará finalmente el sistema sobre el cual va a operar el negocio, pero esto sólo se puede hacer con la información y observaciones obtenidas de los informes previos. Por esto es que es necesaria toda la investigación previa antes del desarrollo de esta sección. Se hará un plan de recursos humanos, de manejo de materias primas, de cadena de suministros, se identificarán objetivos y se planteará todo lo concerniente al desarrollo y funcionamiento interno de la empresa.

La parte final del plan de negocios consiste entonces en la estructuración de la parte financiera. Como todo negocio deber ser rentable así que lo estimado en esta sección será trascendental para la aprobación del proyecto por parte de los accionistas. Es importante utilizar las herramientas financieras adecuadas y realizar estimaciones plausibles para que

los flujos futuros sean lo más cercanos a los proyectados y la empresa tenga mayor estabilidad en el manejo del dinero.

Finalmente, el trabajo concluye con la elaboración del Resumen Ejecutivo, el cual resume el plan de negocios y como vimos es de enorme importancia para conseguir financiamiento. Las personas de afuera que tengan importancia para la continuidad del proyecto verán a partir del Resumen Ejecutivo si tienen algún interés en seguir leyendo o informándose, o si dejan ahí el proyecto sin haber leído todo. Se dice que el Resumen Ejecutivo debe invitar a quien lo lea a que se interesa y busque leerlo todo.

Vemos entonces que cada parte es muy importante para el desarrollo del plan, hay lazos y secuencias importantes en el plan, por lo que podemos agregar que sí hay un orden específico en este tipo de trabajos, si bien existen muchas estructuras de plan de negocios, será una condición siempre verdadera que los estudio de mercado, de campo, análisis del entorno deben previos a la realización de estrategias de planes financieros y administrativos. Por otro lado es verdad igualmente que dependiendo de a quien esté dirigido, el plan será más enfocado en un área que en otra; pero se debe resaltar que todas deben ser estudiadas, pues hay muchas interrelaciones que de no ser todo estudiado, muchos detalles se pasarían por alto, dejando en exposición muchos potenciales errores que serán más difíciles y caros de corregir si recién son observados durante la operación del negocio.

13 Bibliografía

- Alfaro, E. Mg. *Posicionamiento*. Etica y Gestión. Retrieved From <http://www.eticaygestion.org/documentos/marketing/2.pdf>
- Bolsa y Economía. (2009) *Cuatro Puntos Clave para Diseñar un Buen Canal de Distribución*. Retrieved from. <http://www.bolsayeconomia.es/cuatro-puntos-clae-para-disenar-un-canal-de-distribucion.html>
- Building your Company's Vision*, Lectura de Harvard Business School.
- Chase, R. & Jacobs, R. (2009). *Administración de Operaciones*. Mc Graw Hill, duodécima edición.
- Emagister.com. *Definición del Valor Actual Neto*. Retrieved from http://www.emagister.com/definicion-valor-actual-neto-economia-basica_h
- Emprendepyme, *El Resumen Ejecutivo*, Retrieved from <http://www.emprendepyme.net/el-resumen-ejecutivo.html>
- Guía Para la Creación de Empresas. *Plan de Recursos Humanos*. Retrieved from <http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=9>
- King, J. B. *Success Factors of Your Small Business, Business Plans to Game Plans: A Practical System for Turning Strategies into Actions*
- López A. Managers Magazine, *Las 5 Fuerzas de Porter*, Retrieved from <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>
- Moreno, D. & Gutiérrez, M. *Economía de la Empresa. Tema 5: El modelo de valoración de Activos CAPM*. Universidad Carlos III de Madrid. Retrieved from <http://ocw.uc3m.es/economia-financiera-y-contabilidad/economia-financiera-1/material-de-clase-1/tema-5-el-modelo-de-valoracion-de-activos-capm>
- Noca G. y Vazón, M. (2009) *Plan de Negocios: Claves para su elaboración*. Taller. Retrieved from <http://www.slideshare.net/enendeavor/plan-de-negocios-claves-para-su-elaboracin-1519655>
- Promove Consultoría e Formación SLNE, *Cómo Elaborar el Análisis DAFO*, Ed. CEEI Galicia SA. Retrieved from http://www.bicgalicia.org/files/CuadernosGestion/CPX_ComoelaborarAnalisisDAFO_cas.pdf
- Scrib.com, Case Study: *Critical Success Factors of Dell*

Soy Entrepreneur. (2009) *Cómo escribir un buen resumen ejecutivo*. Retrieved from <http://www.soyentrepreneur.com/como-escribir-un-buen-resumen-ejecutivo-de-un-plan-de-negocios.html>

Timmons, J.A. *New Venture Creation: Entrepreneurship For the 21st Century*. Chapter 3: The Opportunity