



SmallBizU™  
eLearning University

# RECONOCIMIENTOS Y AGRADECIMIENTOS



Small Business Development Center  
Kutztown University of Pennsylvania  
Latino Business Resource Center



HISPANIC  
CHAMBER OF COMMERCE  
OF THE LEHIGH VALLEY



# Elaborando un Plan de Negocios

Presentado por:  
**SmallBizU** Online eLearning Classroom

<http://www.smallbizu.org>

© *copyright* 2002 *SmallBizU*

**Traducido al Español por:**

Econ. Andrés Toral

Ing. Comercial Lenin Agudo

**Voces:**

Econ. Nancy Castro

Ing. Comercial Lenin Agudo

**Edición:**

Econ. Andrés Toral

Dra. Karen Rauch

# Los objetivos de este curso...

- Ayudarlo a entender qué es exactamente un plan de negocios.
- Ayudarlo a decidir si usted necesita un plan de negocios formalmente escrito y cómo dirigirlo hacia diferentes audiencias.
- Ayudarlo a comprender qué inquietudes un plan de negocios debe responder.
- Ayudarlo a ilustrar el contenido y la estructura de un plan de negocios correctamente desarrollado.
- Ayudarlo a evitar cometer los errores comunes que la mayoría de planes de negocios posee.

# Sumario del Curso

1. [¿Qué es un plan de negocios?](#)
2. [Determinando sus posibles lectores](#)
3. [Elaborando su misión y visión](#)
4. [Definiendo metas y objetivos](#)
5. [El negocio y la industria](#)
6. [Análisis de mercado y estrategia](#)
7. [Administración y operaciones](#)
8. [La proyección financiera](#)
9. [El sumario ejecutivo](#)
10. [Consolidando su plan de negocios](#)

# 1

## ¿Qué es un plan de negocios?

# ¿Qué es un plan de negocios?

- Un plan de negocios es un documento escrito que describe las actividades actuales de un negocio, define sus objetivos futuros y cómo van a ser alcanzados en un tiempo determinado.
- Un plan de negocios habitualmente contiene una sección argumental escrita conocida como un plan narrativo y una sección de análisis numérico conocida como las proyecciones financieras.

# Los planes de negocios no tienen que ser demasiado extensos para ser buenos...

- Una simple página puede contener todos los elementos esenciales que usted necesita comunicar a sus empleados, junta de directores, socios potenciales e inversionistas.
- El motivo más importante para tener un plan de negocios es para ayudarlo a esclarecer y ordenar sus ideas independientemente del tamaño de su negocio.
- Tener un plan de negocios es tener claro hacia donde usted desea llevar su negocio.
- Cuando usted lo tenga claro y esté por escrito, otras personas podrán saber y entender cuál es su visión y cómo piensa llegar a cumplirla.



# Un buen plan de negocios toca temas tales como...

- **Estrategia**, que significa saber qué hacer.
- **Organización**, que significa saber cómo hacerlo.
- **Innovación**, que significa saber cómo ser mejor y ser diferente.

# La tarea inicial en la planificación...

- Para poder facilitar la información que más se ajuste a su plan de negocios es necesario que usted identifique el período de tiempo en el cual su plan se concentrará.
- Si el tiempo corresponde a un año, dos años, tres o más, esta limitación de tiempo es básica para que usted le dé contexto a sus ideas y pueda tomar decisiones.

# Estructurando su plan...

- No existen formatos o requerimientos para elaborar un plan de negocios y eso es por una simple razón.
- Cada plan de negocios es como un copo de nieve, es decir debe ser diferente; cada plan es como una pieza de arte.
- Existe, sin embargo, una estructura común que la mayoría de planes utilizan como su marco o esquema de trabajo.

# Los dos exámenes del plan de negocios...

- Un plan de negocios es en el fondo una historia que explica cómo funciona su negocio.
- Cuando un plan de negocios no funciona es porque algo está fallando, ya sea el examen narrativo o el examen numérico.
  - El examen narrativo pregunta, “¿Tiene sentido la historia?”
  - El examen numérico pregunta, “¿Cuadra la historia en números?”

# Las dos secciones...

- Un plan de negocios se encuentra dividido en estas dos secciones o exámenes:
  - La sección escrita, típicamente llamada el **plan narrativo**, y
  - La sección numérica típicamente referida como las **proyecciones financieras**.
- Las proyecciones son simplemente una representación numérica del negocio y su estrategia de mercadeo presentada y desarrollada en el plan narrativo.
- Las dos secciones deben estar completamente entrelazadas.

# El contenido del plan...

- La sección narrativa del plan se encuentra subdividida en tres secciones que incluyen:
  - La descripción del negocio
  - La estrategia de mercado
  - La administración y operación del negocio
- La sección financiera del plan debe incluir:
  - Un listado de los fondos requeridos y su uso.
  - Una proyección de ventas
  - Un costo variable del análisis de ventas
  - Un presupuesto de gastos operativos fijos
  - Un estado de pérdidas y ganancias proyectado

# Escribiendo el primer “borrador” de su plan...

- El principal problema incluso con un plan de negocios bien escrito es que existen muchos detalles que usualmente se pasan por alto. Está escrito para satisfacer expectativas externas, como un currículum vitae.
- Se encuentra pulido a la perfección, como un currículum vitae, y por una razón específica, como por ejemplo solicitar un préstamo bancario.
- Una vez que esta razón específica se ha cumplido se le guarda en un cajón y permanece ahí hasta usarla nuevamente para solicitar un préstamo.
- Sin embargo, existe otro enfoque de cómo elaborar un plan de negocios tal como Paul Hawken, fundador de Smith & Hawken, sugiere.

# Escribiendo una carta como su primer “borrador”...

- De acuerdo a Hawken, cuando se comienza a escribir un plan de negocios imagine que está escribiendo una carta a un amigo al cual usted admira por su inteligencia, pero quien no sabe nada acerca de su actual negocio.
- Mientras usted sigue el formato estándar en la elaboración de su plan de negocios, imagine que este primer borrador de su plan es como una carta larga a esa persona.
- Manténgalo simple; sea directo y honesto.
- Un buen ejemplo es el estilo de *Wall Street Journal*. Este está escrito y editado para un nivel de comprensión de un estudiante de secundaria y es un modelo con mucho éxito.



# Sea claro y directo...

- Si usted está escribiendo una carta a un amigo es muy probable que usted sea muy cortés y honesto con esta persona. Coméntele sus aspiraciones y temores y no trate de exagerar sus ideas para llamar su atención.
- No tenga temor a revelar las deficiencias o problemas que su negocio puede enfrentar.
- Es probable que la persona a la cual usted presente su plan de negocios ya haya revisado varios planes de negocios en otras ocasiones y sepa como identificar dónde se encuentran los puntos incoherentes.
- Lo que ellos desean exactamente es un plan claro y concreto.

# Un buen bosquejo lo ayuda para que usted...

- Piense sobre el siguiente bosquejo como un mapa de ruta para guiarlo en este curso.
- Este mapa lo guiará a través de cada sección hasta que usted alcance su destino final – un plan de negocios terminado.
- El bosquejo está en un formato de procesador de palabras para que usted pueda ingresar la información de su negocio a lo largo del curso.
  - [Descargue el Bosquejo para la Narrativa del Plan de Negocios](#)

Si el cuadro “Enter Network Password” aparece, seleccione el botón “Cancel.”

# Entonces, ¿Porqué un plan de negocios?

- Cuando se trata de tener éxito en los negocios no existe sustituto para un profundo conocimiento del mercado al cual usted sirve.
- Si usted necesita dinero, requiere de un plan de negocios formal, el cual es como el boleto de entrada para un partido de fútbol.
- Si usted no necesita capital externo, aun así debe reunir la mayor información que se encuentre disponible sobre su mercado y la industria, y un plan de negocios es una gran manera de iniciar este proceso.
- Ahora revisemos las 10 preguntas que usted debe responder para su plan de negocios.

# Pregunta #1:

- **¿Cuál es el propósito de su negocio y cómo se verá en el futuro?**
  - Esta pregunta trata sobre los aspectos de la misión y visión del negocio.
  - No solo debe tratar sobre lo que el negocio es, sino también sobre lo que el negocio no es.

# Pregunta #2:

- **¿Cómo define el éxito?**
  - Esto se trata de fijar una meta. Si usted no conoce lo que es el éxito entonces jamás podrá encontrarlo.
  - Las metas deben ser fijadas para un plazo de tiempo específico.
  - Pregúntese así mismo: “¿Qué es lo que tengo que lograr para el final de este año para alcanzar mi definición de éxito?”

# Pregunta #3:

- **¿Qué es lo que usted hace?**
  - Cada negocio debe agregar valor y finalmente crear algo positivo.
  - De esto trata la propuesta básica de tener un negocio.

# Pregunta #4:

- **¿Cómo lo hace?**

- Esta pregunta tiene que ver con el diseño, el sistema y la forma en la que usted opera el negocio.
- Se relaciona con su aporte, procesos y rendimiento del negocio.

# Pregunta #5:

- **¿Cómo vende su producto o servicio?**
  - Se trata de añadir valor al momento que venda su producto, esta pregunta es acerca del mercadeo y la captación de valor.
  - Mientras varios emprendedores son buenos en crear valor, muchos de ellos fallan en captarlo al equivocarse en la ejecución de la estrategia de mercadeo.
  - Así como el autor de administración Peter Drucker escribió: “Existen solamente dos tareas importantes en los negocios: Innovación y Mercadeo.”



# Pregunta #6:

## ■ ¿Quiénes son los clientes?

- Esta pregunta se refiere a la gente a la cual el negocio atiende.
- La gran mayoría de negocios pequeños y exitosos operan en turbulentos e inciertos mercados, sirviendo a pequeños nichos de clientes que los negocios grandes no desean atender.
- Al hacer esto ellos permanecen fuera del radar de competencia de las grandes compañías quienes no pueden permitirse el lujo de tomar este tipo de riesgo en mercados tan inciertos.

# Pregunta #7:

- **¿De qué manera puede distinguir su negocio de los demás?**
  - Esto se trata de explotar la “singularidad” que su negocio posee.
  - Es decir, requiere una profunda pasión, lo que puede hacer mejor que el resto siempre y cuando disponga de la energía y el factor económico requerido para manejarlo.

# Pregunta #8:

- **¿Quién va a administrar el negocio y cómo?**
  - ¿Quiénes son las personas que van a operar y hacer crecer el negocio y cómo van a organizarse para hacerlo.?
  - Expresa la estructura organizacional del negocio así como la estructura legal.
  - Tener una buena idea nunca es suficiente. Las buenas ideas son comunes – las personas quienes las implementan son las que hacen la diferencia.

# Pregunta #9:

- **¿Cómo se generan las ganancias y de dónde provienen?**
  - Al final del día, el negocio debe ser rentable de lo contrario no es un negocio de verdad.
  - Usted debe tener bien claras cuáles son las fuentes de ingresos y costos que hacen que su negocio sea lucrativo.
  - Sin ganancias un negocio no puede crecer y nunca será nada más que un negocio que no generará nada significativo para usted.

# Pregunta #10:

- **¿Con qué obstáculos se encontrará en el camino hacia el éxito y cómo piensa superarlos?**
  - Esto trata de su futuro, la competencia, su estrategia para derrotarla y finalmente alcanzar el éxito.
  - Hasta ahora, usted ha discutido preguntas relacionadas a su negocio modelo sin considerar factores externos.
  - Pero tarde o temprano, su negocio se enfrentará a fuerzas internas o competidores externos que potencialmente intentarán alejarlo de alcanzar sus metas.
  - La manera en la que usted se enfrente con esta realidad es, en esencia, su estrategia.

# Determinando sus posibles lectores



# ¿Quiénes son sus posibles lectores?

- Los lectores a los cuales el plan de negocios será presentado determinará la manera en la que el documento debe ser preparado.
- Diferentes lectores esperan ver diferentes cosas en un plan, por lo que es extremadamente importante que usted se ponga en sus zapatos antes de comenzar el plan.

# Tipos de posibles lectores...

- Financistas para deudas tales como banqueros
- Inversionistas en acciones
- Miembros del grupo administrativo entre otros interesados.
- Escoja al grupo que mayores probabilidades tenga de ser la audiencia a la cual usted se dirija.



# Escribiendo el plan para un préstamo...

- Los prestamistas son conservadores. Ellos necesitan ver garantías que aseguren que el préstamo y las proyecciones financieras que usted presente sean conservadoras.
- Además, asegúrese de separar su propuesta de un préstamo en sus elementos esenciales. En otras palabras, usted debe especificar claramente cuánto necesita para su maquinaria, inventario, suministros, publicidad, mercadeo, gastos prepagados, capital de trabajo, etc.

# ¿Qué otros factores atraen al prestamista?

- Lo más importante que el banquero busca (además de la garantía) es el flujo de efectivo del negocio. El desea saber si su negocio tiene la capacidad para pagar el monto de dinero prestado en el caso de ser otorgado.
- Su plan de negocios debe incluir estos supuestos en las proyecciones financieras y mostrar claramente los pagos de capital más intereses que serán realizados al banco.

# ¿Cómo usted debe escribir un plan de negocios para atraer al inversionista?

- Si usted está tratando de atraer capital, debe invertir todo el tiempo posible en la elaboración del sumario ejecutivo de su plan de negocios.
- Esta es la parte más importante y en la cual los inversionistas enfocan su mayor atención.
- El sumario ejecutivo es su plan de negocios en miniatura. Debe ilustrar claramente el por qué su negocio tendrá éxito y el contenido no debe ser mayor a una página.

# Evaluando a los actores...

- Después de leer el resumen ejecutivo y continuar en la lectura de su plan de negocios, el inversionista se enfoca en una sección específica del plan más que las demás: el equipo administrativo.
- Los inversionistas saben con experiencia que únicamente un equipo administrativo con conocimientos y preparación hace la diferencia cuando se trata de llevar el negocio al éxito.
- Su equipo administrativo debe especificar claramente sus antecedentes, educación, experiencia, destrezas y responsabilidades de cada uno de los miembros en el negocio. Además se debe incluir toda la asesoría profesional externa que usted utilizará tales como un abogado, contador, consultores, etc.

# Definiendo los riesgos para un inversionista...

- Hasta los planes mejor elaborados pueden colapsar por no definir claramente la diferencia entre emprendedores e inversionistas.
- Los emprendedores se enfocan en las posibilidades de desarrollo de una idea, los inversionistas se enfocan en los riesgos.
- La clave para obtener capital es por lo tanto disminuir el riesgo, no solo enfocarse en la potencialidad del negocio.
- Los emprendedores que definen claramente cómo disminuir el riesgo son quienes obtienen el capital para su negocio.

# Otras consideraciones riesgosas...

- Por supuesto, los inversionistas de negocios en crecimiento entienden que el riesgo es parte del juego, pero ellos quieren ver evidencia con la cual los emprendedores reconocen los factores de riesgo que el negocio enfrenta y las acciones que se han tomado para controlarlos.
- Esto significa que ciertos temas deben ser cubiertos, tales como riesgo de mercado, riesgo financiero y riesgo tecnológico – poniendo énfasis no sólo en las fortalezas sino en el beneficio que los inversionistas puedan racionalmente esperar, sopesados en una balanza contra todos estos riesgos.

# Dando una mirada a sus números...

- Si el inversionista está convencido con el equipo administrativo, la siguiente sección a enfocarse serán las proyecciones financieras.
- Obviamente, uno de los aspectos más importantes que el inversionista quiere analizar es la utilidad potencial esperada que puede existir, calculada en relación al nivel de riesgo. Para esto ellos se enfocan en las ganancias proyectadas del negocio.
- Mientras su plan de negocios no discuta el nivel de propiedad que usted esté dispuesto a ceder (que será negociado más adelante), éste debe dar al inversionista una idea del retorno esperado sobre la inversión en su negocio.

# La estrategia de salida...

- Finalmente, su plan de negocios debe indicar una estrategia de salida para el inversionista.
- Una estrategia de salida quiere decir cómo el inversionista va a recibir el capital invertido en su negocio.
- Una estrategia de salida debe incluir cómo se puede convertir el capital en deuda a través de un préstamo bancario para pagar a los inversionistas que colocaron su dinero en el negocio. Debe además incluir, cómo atraer a nuevos inversionistas al negocio e incluso la estrategia de venta de todo el negocio al público en caso de ser necesario.



# Escribiendo el plan para un equipo administrativo...

- Escribir un plan de negocios para un equipo administrativo es diferente que escribir un plan para prestamistas o inversionistas.
- El personal en una organización tiene que entender cómo una compañía debe ser diferente y cómo crear una ventaja competitiva en relación a sus rivales.
- Esto únicamente puede ser conseguido a través de un plan de negocios bien enfocado.

# Qué es lo que el equipo necesita ver...

- La tarea fundamental de la administración es la toma de decisiones.
- Por lo tanto, para que el plan de negocios esté correctamente dirigido se debe responder a estas preguntas estratégicas:
  - ¿Quiénes somos y por qué estamos aquí?
  - ¿Cuál es nuestra realidad? ¿Cuáles son los sacrificios que debemos aceptar dadas estas circunstancias?
  - ¿Hacia donde vamos?
  - ¿Cómo creamos valor agregado diferente de los demás?
  - ¿Cuál es nuestro concepto de éxito?
  - ¿Qué es lo que debemos alcanzar y cuándo?

# La estructura organizacional...

- Los detalles en un plan de negocios deben estar acorde con la estrategia administrativa, y las tácticas deben estar basadas en la estructura del negocio.
- Un plan de negocios está creado para transmitir la misión, visión y objetivos de un negocio. Pueden existir además otros temas de discusión acerca de las estrategias a emplearse.
- Pero los planes de negocios no especifican las tácticas del día a día de un negocio, es decir, no ocupan el lugar de un plan de trabajo diario.

# Cómo el equipo administrativo utiliza el plan...

- El equipo administrativo debe ser capaz de utilizar el plan de negocios para desarrollar sus propias tácticas y planes de trabajo.
- Por otro lado, el plan de negocios no es responsable de tomar las decisiones, esa es una tarea que le corresponde al equipo administrativo.
- En lugar de esto, el plan de negocios debe guiar al equipo administrativo a tener una imagen clara de la estrategia y de las metas que deben establecerse, dándole al equipo la autonomía para tomar las decisiones para poder enfrentar a los obstáculos que se presenten en el día a día del negocio.

# Elaborando su misión y visión



# Comenzar por lo más general...

- Usted debe comenzar su plan de negocios simplemente describiendo su negocio y como éste funciona.
- Para hacer esto de la manera más efectiva, usted querrá iniciar con una descripción general y luego continuar con detalles más específicos del negocio.
- Primero, indique su misión y visión.

# ¿Qué son la misión y visión?

- Aunque muchas veces éstos términos son mal interpretados, existe una gran diferencia entre misión y visión.
- Aunque los dos conceptos se complementan el uno al otro, los dos operan de manera distinta.
- Observe a continuación como éstos dos términos difieren.

# ¿Qué es la misión?

- La Misión es el *propósito* o la razón por la cual el negocio existe.
- Es la *dirección* hacia donde se dirige el negocio.
- La misión es lo que usted *representa*.
- La misión debe ser *constante*, no debería cambiar. Debe superar la barrera del tiempo.
- *Ejemplo*: “Aumentar la capacidad intelectual del hombre para explorar el espacio”



# ¿Qué es la visión?

- La visión es un destino futuro *específico*.
- La visión es un sueño establecido a un *plazo determinado*.
- La visión debe *cambiar* con el tiempo.
- Debe decir “*si*” a algunas ideas y “*no*” a otras.
- Se trata sobre lo que el futuro *podría y no podría ser*.
- *Ejemplo*: “Que el hombre llegue a la luna antes de finalizar el año 1960.”

# La interacción dinámica...

- La misión pretende *preservar* lo esencial...
  - Provee continuidad y estabilidad
  - Mantiene el enfoque en su objetivo
  - Limita las posibilidades
  - Actúa de manera conservadora
- La Visión pretende *estimular* el progreso...
  - Apremia al cambio continuo
  - Apela al movimiento permanente
  - Expande las posibilidades
  - Produce un cambio revolucionario

# Ahora es el momento de escribir su misión...

- Ahora en una hoja de papel escriba la misión de su negocio.
- Recuerde, la misión es la razón o el propósito de su negocio.
- Escriba su misión de la manera más simple y honesta posible.
- *Ejemplo:* La misión del Centro Económico para el Desarrollo Comunitario (CEDC) es incrementar la capacidad emprendedora de nuestra región a través del acceso a la información y una red de conexiones con experiencia en el área de los negocios.

# Ahora, revise lo que ha escrito...

- Recuerde, la declaración de su misión debe ser constante, es decir debe tener permanencia en el tiempo, ser aplicable no sólo hoy sino veinte años en el futuro.
- Debe apuntar hacia un destino específico, indicando cuáles son sus intereses.
- En esencia, la misión nunca puede ser alcanzada, siempre debe permanecer inalcanzable. Si la misión es en algún momento lograda, entonces deja de ser la misión y se convierte en la visión.
- Imagine a la misión como la flecha que apunta hacia el norte de su brújula.

# La misión es como un acto de malabarismo para todas las audiencias...

- No debe ser escrito de una manera genérica y que diga algo como:
  - Nuestra misión es brindar el producto de mejor calidad al precio más bajo y con el mejor servicio para nuestros clientes.
- Tampoco debe simplemente establecer las reglas del juego de una manera general.
- En lugar de eso, el mensaje debe estar dirigido hacia una audiencia universal sin ningún tipo de distinción.

# Por otro lado...

- La misión tampoco puede ser demasiado escasa en su explicación y alcance.
- Ejemplo:
  - La misión de ACME es servir a productores de la mediana empresa abasteciéndolos con generadores de energía electrónicos.
- Este tipo de misión es más bien una estrategia de mercadeo y no especifica la razón de ser del negocio.
- Declarar la misión va más allá del tiempo ya que tanto el cliente como los productos pueden cambiar con el paso del tiempo.

# Además, evite la estrategia al escribir su misión...

- Una misión no puede únicamente hablar de una estrategia específica.
- No debe limitar la habilidad de las personas en decidir cómo se van a llevar a cabo los detalles de la misión.
- Esos detalles son particularidades que deben ser tratadas por las estrategias y tácticas.

# Ahora, construya su visión...

- Recuerde, una visión es un destino específico en el futuro.
- Por lo tanto, la primera cosa que debe hacer es establecer un periodo de tiempo hacia donde desee enfocarse.
- Para mayor comprensión haremos un simple ejercicio, comenzaremos mirando cinco años hacia el futuro.



# Ahora, hágase estas preguntas...

- ¿Qué tan grandes y ambiciosas son las metas que usted quiere alcanzar en estos cinco años?
- ¿Cuál es su concepto de éxito para estos cinco años?
- En cinco años, ¿Cómo debe ser el negocio, y cuán diferente debe verse de lo que es ahora?
- Bajo sus propias consideraciones, ¿Qué es lo que usted debe lograr en estos cinco años para que considere que efectivamente ha logrado el éxito deseado?

# Ahora, escriba su visión...

- Ahora en una hoja de papel escriba la declaración de la visión de su negocio.
- Recuerde, la visión es un sueño con una fecha límite.
- *Ejemplo:* La visión del CEDC para finales del año 2006 es convertirse en una “incubadora” de pequeños negocios enfocada únicamente en negocios que quieren incursionar en el sector tecnológico.

# Después, revise lo que usted ha escrito...

- Recuerde, la visión debe ser una descripción de un destino específico en el futuro.
- La visión debe hablar sobre lo que su futuro debe y no debe ser.
- Debe despertar la imaginación por un largo periodo de tiempo.
- Debe ser ambiciosa, pero debe tener la certeza de que puede ser alcanzada.

# Finalmente vuelva a revisar su misión y visión...

- Su misión debe:
  - Proveer continuidad y estabilidad
  - Mantiene el enfoque en su objetivo
  - Limitar las posibilidades
  - Actuar de manera conservadora.
- Su misión debe:
  - Comprometer un cambio continuo
  - Estimular un movimiento constante
  - Expandir las posibilidades
  - Resultar en un cambio revolucionario

# Definiendo metas y objetivos



# ¿Qué son las metas y objetivos?

- Los objetivos ayudan a aclarar qué es lo que usted está intentando conseguir en términos de metas que deben ser evaluadas y que sean además objetivas.
- Para que un objetivo sea efectivo, necesita ser bien definido con elementos cuantitativos que puedan ser evaluados.
- Mientras su visión sea sincera y realista, y su misión sea corta pero con mensaje poderoso, sus objetivos estarán diseñados para enfocar sus recursos en la consecución de los resultados deseados.
- El propósito de un objetivo bien definido es causar una acción valiosa y significativa.

# Tipos de objetivos...

- Existen varios tipos de objetivos y su plan de negocios debe incluir una amplia variedad de ellos.
- Para varios negocios, los objetivos más importantes son los objetivos de mercadeo y los objetivos financieros.
- Es importante sin embargo, confeccionar sus objetivos para que cubran todos los aspectos de su negocio, enfocándose en los objetivos más críticos del mismo.

# ¿Hacia qué tipo de objetivos debe usted apuntar?

- La mayoría de objetivos pueden clasificarse en:
  - Financieros
  - Mercadeo y Ventas
  - Operaciones
  - Recursos Humanos
  - Investigación y Desarrollo
  - Producción
  - Personal



# ¿Qué es lo que usted necesita lograr?

- Para crear un objetivo sólido usted debe:
  1. Describir la actividad requerida.  
*Ejemplo: Introducir nuevos productos.*
  2. Describir lo que va a pasar y cuando.  
*Ejemplo: Un libro el 30 de junio, un CD Interactivo el 15 de agosto.*
- Usted entonces junta todas estas dos descripciones para crear un objetivo conjunto:
  - Objetivo de Mercadeo: *Introducir un libro para el 30 de junio y un CD Interactivo para el 15 de agosto.*

# Qué es lo que funciona y qué es lo que no funciona...

- **Correcto:** Obtener una cuenta en el servidor “Oracle” para julio 2007 y una cuenta en “SunMicro” para finales de este año. (Fáciles de evaluar y entender)
- **Incorrecto:** Desarrollar alianzas estratégicas de mercadeo con nuestros socios claves. (¿Con quién?, ¿Cuándo?)

# Lo que funciona y lo que no funciona ...

- **Correcto:** Reducir el trabajo en tiempo extra a un máximo del 3%; introducir un plan de seguro empresarial para el 30 de junio, implementar un programa para compensación al personal de ventas para el 30 de septiembre.
- **Incorrecto:** Incrementar el desempeño en la fuerza de trabajo.

# Desarrollando sus metas...

- Refiérase a la declaración de su visión.
- Si usted recuerda, su visión se concentraba 5 años hacia el futuro enfocándose a un objetivo específico al cual usted desea llegar.
- Ahora piense en las actividades que usted necesita lograr en este año para que pueda continuar adelante enfocándose hacia su destino, su objetivo.
- Usted puede crear de 5 a 7 objetivos que sean críticos para poder llegar a la consecución de su visión en el futuro.

# Ejemplo de metas bien definidas...

- **Visión:** Para el año 2006, 50% de nuestros ingresos deberán ser generados a través de nuestra propia línea de productos.
- **Objetivos para este año:**
  - Asegurar nuestra marca registrada y toda propiedad intelectual hasta el 28 de febrero.
  - Crear nuestro sitio en la red con capacidad para realizar ventas por Internet hasta el 15 de marzo.
  - Diseñar 8 productos de nuestra propia línea hasta el 31 de diciembre.

# Sea inteligente al crear sus metas...

- La fórmula SMART (que significa INTELIGENTE en español) puede ayudarle a crear sus metas y objetivos.
- SMART asegura que sus metas sean:
  - Sensibles (específicas)
  - Medidas (resultados puedan ser evaluados)
  - Alcanzables
  - Realistas, y finalmente que estén establecidas para un
  - Tiempo Específico.



# El negocio y la industria

# Comenzando su plan...

- La porción narrativa de su plan de negocios debe ilustrar la historia de su negocio de comienzo a fin.
- Si usted aún no ha comenzado, descargue nuestro esquema para crear un plan de negocios “business plan outline” para usarlo como guía a lo largo de este curso.
  - [Descargue el “Business Plan Narrative Outline”](#)  
Si el cuadro “Enter Network Password” aparece, seleccione el botón “Cancel”.
- Comencemos ahora con la primera sección de su narración, el negocio y la industria.



# I. El negocio y II. La industria...

- ¿Qué es lo que esta sección debe lograr?
  - Esta sección del plan debe traducir su visión en palabras, describir cómo su negocio está posesionado en el mercado, discutir dónde quiere usted posesionar su negocio en los próximos 3 a 5 años.
- Número de páginas sugeridas: de 2 a 3 páginas.

# Estructurando su plan...

- Subtítulos sugeridos para incluir:
  - El Negocio
    - Declaración de la misión (el propósito)
    - Declaración de la visión (el gran sueño a un plazo determinado)
    - Descripción del negocio
      - Su situación actual
      - Planes futuros
  - La Industria
    - Características
    - Tendencias

# Preguntas relevantes sobre el negocio...

- ¿Cuál es su misión y su visión?
- ¿Cuándo y dónde inició su negocio?
- ¿En dónde estaba localizado?
- ¿Qué derechos de propiedad posee? ¿Qué ventajas le brindan estos derechos?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del negocio?
- ¿Cuáles son sus metas? ¿Cuáles son sus estrategias para alcanzar estas metas?

# Preguntas relevantes sobre la industria...

- ¿A que industria pertenece su negocio?
- ¿Cuáles son las características de la industria?
- ¿Cuál es el estado actual de la industria?
- ¿Cuál es el tamaño? ¿Cuáles son las expectativas para la industria en los próximos 5 a 10 años?
- ¿Cuáles son las ventas totales, las ganancias totales, los márgenes de ganancia?
- ¿Quiénes son los participantes más fuertes en la industria de su negocio?

# Las cinco fuerzas de la industria...

- Michael Porter, autor de *Ventaja Competitiva*, identificó cinco fuerzas competitivas que influyen a la industria y su mercado.
- Estas fuerzas pueden ser utilizadas como herramientas para analizar su industria y desarrollar la estrategia para su negocio.
- Estas cinco fuerzas son:
  - Barreras de entrada
  - Poder de los proveedores
  - Poder de los compradores
  - Productos sustitutos
  - Rivalidad competitiva
- [Hoja de Trabajo de las Cinco Fuerzas](#)

# Aspectos de su industria...

- Cuando se trata de planificar, cada industria es única. Esta sección detalla atributos para la planificación en los que usted debe concentrarse:  
(seleccione el tipo de industria)
  - [El sector de servicios](#)
  - [El sector de ventas al por menor](#)
  - [El sector productor](#)

# La industria de servicios...

- La industria de servicios fundamentalmente vende unidades de trabajo y/o de tiempo.
- Un servicio por lo tanto es perecible ya que está directamente vinculado al tiempo.
- El exceso de capacidad no puede ser almacenado para un uso posterior. Debe ser usado ahora o se le perderá para siempre.
- Esta afirmación es un hecho, dada la realidad de que el consumo y la producción no pueden ser separados.

# Variaciones en el servicio...

- Otro tema en la estrategia para los negocios que ofrecen un servicio se relaciona con la variación en la calidad que existe en la entrega del servicio mismo.
- A diferencia de un producto donde el proceso de producción se encuentra de alguna manera controlado para asegurar su calidad, el servicio está basado en lo complicado de estandarizar el comportamiento humano.



# La intangibilidad del servicio...

- El último gran atributo de un negocio de servicios es su intangibilidad — existen (si las hay) mínimas características del producto terminado.
- Varios profesionales del mercadeo llaman a esta temática “vendiendo lo invisible.”
- Desde luego, existen varias maneras de convertir a un servicio en tangible con tan sólo un poco de imaginación en el mercadeo.

# En qué debe concentrarse su plan...

- Para un negocio de servicios, su plan debe enfocarse con mucha fuerza en los tres siguientes aspectos:
  - ¿Cómo minimizar el problema del exceso de capacidad y perecibilidad? ¿Qué nivel de dotación de personal necesita para ofrecer su servicio?, y ¿Cuál es su capacidad máxima para la entrega de este servicio?
  - ¿Qué procesos utilizará para minimizar cualquier variación en los niveles de servicio y maximizar su calidad?
  - ¿Cómo piensa mercadear su servicio efectivamente, teniendo en cuenta que su servicio no es un bien que usted pueda exhibir en una tienda? ¿Qué cualidades tangibles usará?

# La industria de ventas al por menor...

- Un minorista es una organización que compra productos con la finalidad de revenderlos a los consumidores.
- Existen varios aspectos estratégicos que son significativos para los minoristas:
  - Ubicación
  - Posesionamiento
  - Imagen y comercialización
  - Inventario

# Ubicación...

- La ubicación puede ser el factor más importante a considerar en el éxito de su negocio de ventas al por menor.
- Un plan de negocios para un negocio minorista debe contener un minucioso análisis de localización que examine aspectos tales como:
  - Ventas por metro cuadrado, acceso al local, visibilidad, señalización, renovación, contrato de arriendo, tráfico en la zona, aspectos demográficos de la zona, etc..

# Posesionamiento...

- El surgimiento de nuevos tipos de tiendas y la expansión en la oferta de productos en las tiendas tradicionales ha intensificado la competencia en el sector de las ventas al por menor.
- El posesionamiento comprende identificar mercados que no se encuentran atendidos o que se encuentran pobremente servidos utilizando una estrategia que distinga a su negocio de los demás en la mente del consumidor.
- Un plan de negocios para ventas al por menor debe analizar la estrategia de posesionamiento en el mercado.

# Imagen y comercialización...

- La imagen se refiere a los elementos físicos en el diseño del local que atraen las emociones de los consumidores y estimulan su deseo de compra.
- La comercialización se refiere a la variedad en el stock de inventario que un local debe poseer y cómo se encuentra distribuido en la exhibición a lo largo del local.
- La sección de mercadeo en el plan de negocios necesita analizar la imagen y la estrategia de comercialización que van a ser utilizadas por el negocio.

# Inventario...

- La última consideración crítica en un plan de negocios para ventas al por menor son los requerimientos de inventario.
- Usted debe detallar cuánto inventario piensa tener y requiere en términos de costos y precios de venta al por menor.
- La industria de ventas al por menor usualmente funciona bajo varios factores de medición que incluyen ventas por metro cuadrado y la rotación de inventario – la cual es el número de veces que el inventario circula en el exhibidor de su negocio durante el año.
- Usted debe además estar alerta a estos indicadores e incluirlos en su plan de negocios. La mayoría de las asociaciones de comercio recogen y reportan esta información.

# La industria de la producción...

- Los factores más críticos para el éxito de un productor incluyen:
  - Administración de la cadena de abastecimiento
  - Calidad
  - Costos de materiales y mano de obra
  - Distribución



# Cadena de abastecimiento ...

- El abastecimiento se refiere a todas las organizaciones responsables de trasladar sus productos al mercado.
- El abastecimiento de suministros puede ser directo, por ejemplo cuando un proveedor vende materia prima a un productor, el cual vende el producto terminado directamente al consumidor.
- O también, puede ser indirecto cuando por ejemplo, un proveedor vende partes de su materia prima a otro proveedor, quien después las vende a un productor, a un distribuidor o directamente al negociante minorista.
- Su plan de negocios debe analizar al detalle su cadena de abastecimientos, así como aspectos relacionados con la coordinación, comunicación y administración de la misma.

# Calidad...

- El entorno competitivo en la producción ha convertido a la calidad en un aspecto esencial para el éxito.
- Usted debe analizar su proceso de calidad, y programas o certificaciones que tenga o requiera para competir exitosamente en el mercado global.

# Costos de materiales y mano de obra...

- Con respecto a los materiales, usted debe presentar un análisis en su plan de negocios que trate sobre el abastecimiento y la disponibilidad, así como el proceso de control para los costos.
- Además debe incluir algunos detalles sobre los márgenes que usted espera obtener, lo cual no es más que la operación matemática del precio de su producto menos su costo de producción respectivo.

# Distribución...

- El cómo vender su producto y trasladarlo al mercado es obviamente tan importante como la producción del mismo.
- No escatime este tema en su sección de mercadeo presentando únicamente el proceso de producción y comercialización.
- Su discusión debe incluir además sus ventas y su distribución estratégica a través de canales de colocación tales como agentes de venta, representantes, tácticas de mercadeo directo, distribuidores o minoristas.
- Asegúrese que su plan analice las expectativas de precio que cada canal espera lograr a lo largo de toda la cadena de distribución del producto desde su negocio hasta el consumidor.

## III. El producto / servicio...

- Después de haber completado la sección “El negocio y la industria” de su plan, es momento de avanzar a la sección de productos y servicios.
- Lo que esta sección deberá lograr:
  - Describir su producto, sus características y beneficios, planificar para el futuro desarrollo del producto, y diferenciar su producto de el de sus competidores.
- Número de páginas sugeridas: de 2 a 4 páginas.

# Estructurando su plan...

- Subtítulos para incluir:
  - Producto / Servicio
    - Descripción del producto / servicio
    - Rasgos propietarios del producto
    - Planes de desarrollo futuros

# Preguntas relevantes a responder...

- ¿Cuál es el propósito de su producto / servicio?
- ¿Qué necesidad cubre?
- ¿Cuáles son los rasgos característicos únicos de su producto / servicio?
- ¿Qué requisitos o regulaciones de aprobación afectan su producto / servicio?
- ¿Cuáles son sus planes futuros para enfrentar a un mercado cambiante?
- ¿A qué obligaciones legales estará expuesto su producto / servicio?
- ¿Existe alguna consideración especial para con la producción o entrega?

# Describiendo su producto o servicio...

- En esta sección de su plan de negocios asegúrese de describir en términos básicos exactamente lo que su producto es y la manera en la que generará ingresos para su negocio.
- Es importante explicar el por qué su producto es especial pero es recomendable que deje los términos técnicos en casa.
- Asuma que el lector a quien se dirige no tiene ningún conocimiento de su industria o tecnología.
- Si esto lo ayuda a hacer la explicación más fácil, usted puede incluir fotografías de su producto.



# La descripción de su producto o servicio...

- La descripción de su producto debe incluir:
  - La manera en que funciona
  - Rasgos especiales
  - Capacidades
  - Beneficios
  - Las necesidades y deseos que satisface

# Etapas de su producto...

- El lector de su plan deseará saber si su producto ya está en el mercado o en alguna fase temprana de desarrollo.
- Describa cómo su producto llegó a la fase en la que se encuentra actualmente.
- Si el producto todavía está en desarrollo, enumere lo que se necesita hacer para comercializarlo e incluya los costos y la persona responsable en llevarlo a cabo.
- Detalle toda la investigación y evaluaciones así como también hitos que usted ha logrado hasta este punto.
- Si usted tiene información de respaldo adicional que desee incluir, hágalo a manera de apéndice en el plan.

# Propiedad intelectual ...

- La propiedad intelectual es cualquier producto originado en el intelecto humano que tiene valor en el mercado.
- La propiedad intelectual puede incluir estrategias comerciales, imágenes, ideas y conceptos.
- En algunos casos puede valer más para el negocio que los recursos tangibles.
- Incluya en su plan de negocios cualquier patente, derechos de autor, o marca registrada que tenga su negocio.
- Si se encuentra actualmente en proceso de obtener una patente, marca registrada, o derecho de autor, también incluya esta información en su plan.

# Embalaje de su producto...

- La manera en la que usted empaquetará su producto es otra decisión importante a considerar.
- La función primaria del embalaje es guardar y proteger el producto. El embalaje se ha convertido en una herramienta importante para la comercialización.
- Se necesitan tomar muchas decisiones al escoger el embalaje: tamaño, forma, colores, materiales, y etiquetas.
- Diseñe pruebas visuales, evalúe la reacción de los consumidores al desarrollar el embalaje, y reevalúelo frecuentemente una vez introducido en el mercado.

# Planes futuros para su producto.....

- Si usted provee un producto o servicio, es necesario que considere cuáles son sus metas y opciones a largo plazo.
- ¿Cuáles son sus planes futuros para mejorar o expandir su producto o servicio?
- Asegúrese describir y especificar el período de tiempo en el que llevará sus planes a cabo, ya sea en 3, 5, o incluso 10 años.

# Análisis de mercado y estrategia



## IV. Análisis de mercado... ..

- La próxima sección de su plan es el análisis del mercado.
- Lo que esta sección debe lograr:
  - Cite los hallazgos de su investigación del mercado que demuestren cómo y por qué su negocio tendrá éxito.
  - Demuestre la existencia de un mercado continuo para su producto o servicio. Además, demuestre que la participación en el mercado y proyecciones de ganancia son realistas.
  - Número de páginas sugeridas: de 3 a 5 páginas.

# Estructurando su plan...

- Subtítulos para incluir:
  - Análisis del mercado
    - Mercado objetivo y sus características
    - Mercado actual
    - Tendencias del mercado y potencial de crecimiento



# Preguntas a responder...

- ¿Quién o cuál es su mercado objetivo?
- ¿Cuál es el tamaño de su mercado objetivo?
- ¿Cuáles son los usos principales de su producto o servicio?
- ¿Cuál es el crecimiento de su mercado?
- ¿Cuál será el impacto en los clientes que usan su producto o servicio?
- ¿Cómo satisfará las necesidades y deseos de sus clientes?
- ¿Cuáles son las tendencias del mercado?
- ¿Cómo penetrará en el mercado?
- ¿Cómo cambiarán los segmentos del mercado durante los próximos 3-5 años?

# Describiendo a su cliente...

- Con relación a su mercado objetivo, deberá describir sus rasgos y características en detalle.
- Liste sus variables demográficas (edad, ingresos, raza, etc.) así como las sicográficas (rasgos de personalidad) de sus clientes.
- También defina las necesidades y deseos de este grupo y especifique cómo su producto cubre esas necesidades.
- Cualquier material de investigación al que usted haga referencia en esta sección debe citarse al final del plan o debe agregarse como parte del apéndice.

# Tendencias actuales del mercado ...

- Esta sección debe detallar las tendencias que están ocurriendo en su mercado.
- Si su negocio tiene una tendencia de mercado cíclica o estacional usted querrá discutirla aquí.
- ¿Qué tendencias han ocurrido; y según la información, ¿Qué tendencias podrían volver a ocurrir en su mercado en el futuro?
- Visualice su mercado tres a cinco años en el futuro.
- Explique cómo su negocio utilizará estas tendencias a su ventaja o cómo usted las superará.

# Potencial de crecimiento para su mercado...

- El crecimiento potencial de su mercado es sumamente importante.
- Lo ayudará a determinar la dirección de su mercado y si el mercado podrá sostener su producto en el futuro.
- Usted necesita declarar sus expectativas para el futuro y describir las presunciones utilizadas para determinar esas expectativas.
- ¿Qué oportunidades o amenazas pueden generarse debido al crecimiento del mercado y cómo las manejará?

## V. El análisis competitivo...

- Lo que esta sección debe lograr:
  - Haga una descripción breve de sus competidores directos e indirectos.
  - Enumere las fortalezas y las debilidades de sus competidores.
  - Resalte su ventaja competitiva.
- Número de páginas sugeridas: de 2 a 4 páginas.

# Estructurando su plan...

- Subtítulos para incluir:
  - Análisis competitivo
    - Perfil de los competidores
    - Nicho del mercado y participación en el mercado
    - Comparación y análisis de las fortalezas y debilidades

# Preguntas a responder...

- ¿Quiénes son sus competidores más cercanos y más grandes?
- ¿Está su negocio fijo, creciendo, o decreciendo? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las similitudes y diferencias entre usted y sus competidores?
- ¿Cómo se compara su negocio al de sus competidores?
- ¿Cómo se comparan sus productos o servicios al de sus competidores en la percepción de sus clientes?
- ¿Sobre qué bases compite con ellos? ¿Producto? ¿Precio? ¿Promoción? ¿Otro?

# Identificando a sus competidores...

- Al escribir su análisis competitivo, es importante que analice a sus competidores directos e indirectos.
- Enumere a sus competidores y sus atributos tales como tamaño, localización, ventas, administración, y otras características pertinentes.
- Compare su nicho con el nicho particular que la competencia desea servir.



# Describiendo sus fuerzas competitivas...

- Enumere las fortalezas y las debilidades de sus competidores en comparación con aquéllos de su propio negocio.
- ¿Cómo superará las fortalezas, y cómo utilizará las debilidades de sus competidores?
- ¿Qué fuerzas competitivas están presentes en su mercado?
- Defina su estrategia para enfrentar a sus competidores.

## VI. Estrategia del mercado...

- Lo que esta sección debe lograr:
  - Describa su plan de acción para asegurar su éxito en el mercado.
  - Especifique cómo las estrategias y políticas de su negocio contribuirán al éxito.
- Número de páginas sugeridas: de 2 a 3 páginas.

# Estructurando su plan...

- **Subtítulos para incluir:**
  - Estrategia del mercado
    - Introducción en el mercado y metas
    - Estrategia de fijación de precios
    - Ventas y distribución
    - Servicio y políticas de garantía
    - Publicidad, relaciones públicas, y promociones

# Preguntas a responder...

- ¿Cuál es el área geográfica del mercado – en la actualidad y en el futuro?
- ¿Cuál es el atractivo de venta de su producto o servicio?
- ¿Qué es lo especial o único de su producto o servicio?
- ¿Cómo venderá su producto?
- ¿Qué tipo de publicidad y métodos promocionales utilizará?
- ¿Cuál es la estrategia de fijación de precios? ¿Márgenes?
- ¿Cómo cambiarán las políticas de fijación de precios con el transcurso del tiempo?
- ¿Cómo responderán sus competidores de acuerdo a su estrategia?
- ¿Cuál es su estrategia de embalaje y distribución?

# Desarrollando su estrategia de mercado...

- Su estrategia debe discutir cómo su negocio va a competir en su industria o mercado particular.
- Las mejores y más conocidas estrategias competitivas han sido desarrolladas por Michael Porter, autor del libro: Ventaja Competitiva.
- Estas estrategias incluyen:
  - Estrategia de liderazgo en costo
  - Estrategia de diferenciación
  - Estrategia de enfoque

# Estrategia de liderazgo en costo...

- La estrategia de liderazgo en costo requiere la producción y comercialización de un producto de calidad a un costo más bajo que el de sus competidores.
- Al realizar esto, su negocio tendrá márgenes de ganancia más elevados que el margen promedio de la industria.
- Un negocio puede reducir sus costos de producción mediante la mejora de eficiencias en el proceso, adquisición de materia prima más económica, utilización de fuentes externas, o evitando incurrir en algunos costos.

# Estrategia de diferenciación...

- La estrategia de diferenciación consiste en la creación de productos que sean percibidos como únicos.
- La estrategia selecciona uno o más atributos que los compradores de una industria perciben como importante, además se posiciona singularmente para satisfacer esas necesidades. Para que la estrategia de diferenciación sea exitosa, las características o beneficios únicos deben proveer un valor superior al cliente.
- Considere que existen costos adicionales asociados con la creación de productos diferenciados; debido a esto es posible que requiera una estrategia de fijación de precios que incluya un recargo adicional.

# Estrategia de enfoque...

- La estrategia de enfoque, conocida también como estrategia de nicho, se establece cuando un negocio enfoca sus recursos y esfuerzos en un segmento estrecho y definido del mercado.
- Se enfoca en servir particularmente y preferencialmente a un nicho de manera que otros no pueden competir.
- Debido a la poca competencia, los márgenes de ganancia pueden ser muy altos.
- La lealtad del cliente normalmente también es muy elevada al utilizar esta estrategia.



# Decisiones de fijación de precio...

- Existen varios factores internos y externos que se deben considerar al fijar precios.
- Algunos de los factores internos incluyen objetivos de valorización, estrategia y costos.
- Los factores externos pueden incluir la naturaleza del mercado y su demanda, la competencia y el entorno económico.

# Estrategias de fijación de precios...

- Existen varias estrategias básicas de fijación de precios.
  - *Descremación* – Se establece un precio elevado con la finalidad de capturar ganancias a corto plazo.
  - *Penetración* - Se establece un bajo precio para desalentar a la competencia y atraer un segmento del mercado más grande.
  - *Precio fijo* – El precio es establecido por el fabricante o el intermediario y no es negociable.
  - *Precio variable* - Se establece el precio mediante una negociación entre el comprador y el vendedor.
  - *Alineación de precios* - Establece sólo algunos precios para todos los artículos dentro de la línea del producto.
  - *Precios al porcentaje* – Se establece el precio añadiendo un porcentaje al costo de producción.

# Estrategias auxiliares...

- Otras estrategias de fijación de precios incluyen:
  - *Precio habitual* – Se establece el precio al nivel que los consumidores están acostumbrados a pagar por el producto.
  - *Precios psicológicos* – Son estrategias que intentan hacer que el precio del producto sea más deseado.
  - *Precio de prestigio* – Precios que alientan al consumidor a relacionar el precio con calidad y estatus.
  - *Precios geográficos* – Donde se cobran diferentes precios de acuerdo a las diferentes regiones geográficas.
  - *Precio líder* – Determina si tendrá un precio líder o si será un seguidor de precios.

# Estrategias de distribución...

- ¿De qué parte del proceso de distribución se encarga su negocio?
  - Almacenaje
  - Proceso de órdenes
  - Administración de inventario
  - Embalaje
  - Manejo de los materiales
  - Recepción
  - Transporte y envío

# Decisión de la ubicación

- La ubicación puede tener un fuerte impacto en su negocio, específicamente si opera en la venta al por menor.
- Necesita determinar cuáles son sus necesidades en cuanto al local, así cómo también qué tipo y cuánto espacio necesitará.
- Evalúe los pro y los contra de comprar versus alquilar el espacio. ¿Cuál escogerá?
- La accesibilidad a la ubicación es un asunto importante para sus clientes, el cual debe ser considerado.

# Su estrategia promocional...

- En la parte final de su sección de estrategia de mercadeo, necesitará discutir su estrategia promocional.
- Existen cuatro componentes de esta estrategia:
  - Publicidad
  - Relaciones públicas
  - Venta personal
  - Promoción de ventas
- Empecemos con publicidad.

# Desarrollando su estrategia de publicidad...

- Publicidad es cualquier comunicado no personal, pagado, con el cual una organización transmite su mensaje a un mercado objetivo a través de los medios de comunicación masiva.
- Esta sección de su plan deberá responder dos preguntas:
  - ¿Cuál es su mensaje?
  - ¿Qué medio de comunicación utilizará para difundir su mensaje?
- Mediante la utilización de publicidad podrá repetir su mensaje varias veces y en varios formatos.
- Recuerde que mientras transmite los mensajes a sus clientes, ellos no necesariamente prestan atención.

# Formas de crear publicidad...

- Existen varias formas de publicidad que puede escoger:
  - Páginas amarillas
  - Correo directo
  - Periódicos
  - Revistas
  - Radio
  - Televisión y cable
  - Exposiciones y ferias
  - Publicidad especializada
  - Medios de comunicación electrónicos (Internet, correo electrónico, etc.)



# Su esfuerzo en las relaciones públicas...

- Las relaciones públicas pueden llegar a ser una gran fuente de publicidad gratuita.
- Las tres fuentes de dónde puede obtener publicidad son:
  - *Comunicados de prensa* – ¿En qué eventos puede su negocio realizar comunicados de prensa? En eventos donde: apoyen a causas sociales, patrocinen un premio, lancen un nuevo producto, obtengan un reconocimiento por la consecución de contratos o nuevas certificaciones?
  - *Compromisos para hablar en público* – ¿Existe algún evento en el cual un representante de su negocio pueda hablar frente a un grupo?
  - *Eventos públicos* – ¿Existen eventos que pueda ofrecer su negocio al público para crear conciencia de la existencia de su producto?

# Tácticas de venta personal...

- Usted necesita determinar si requiere personal o representantes de ventas para vender su producto o servicio.
- Si necesita personal de ventas, debe tomar decisiones en cuanto a:
  - Contratación y selección del personal de ventas
  - Entrenamiento y administración del personal
  - Compensación y motivación
  - Control y evaluación del rendimiento del personal de ventas.

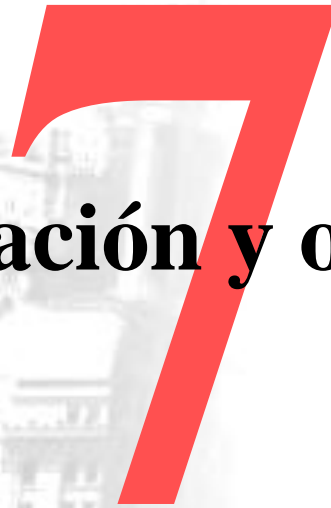
# Técnicas para la promoción de ventas...

- Dependiendo del producto o servicio que venda, usted puede considerar ofrecer incentivos.
- Los incentivos se ofrecen con el propósito de estimular las ventas.
- Los incentivos pueden presentarse en diferentes formatos, incluyendo:
  - Cupones, demostraciones, incentivos para usuarios frecuentes, despliegues en el punto de compra, muestras gratuitas, bonificación de dinero, concursos, descuentos por cantidad, o concesiones de retornos.

# Calendario de publicidad y medios de comunicación...

- Después de decidir cuál herramienta de estrategia promocional va a utilizar, es necesario que realice un presupuesto promocional.
- Una vez que haya elaborado su presupuesto, asegúrese de referirse al mismo al desarrollar su plan. Mencione los tipos de publicidad que utilizará, así como también los costos que cada uno ocasionará.
- Asegúrese que la narrativa y la parte financiera de su plan sean consistentes.
- [Calendario para la planificación de publicidad y medios de comunicación](#)

# Administración y operaciones



## VII. La administración y el derecho de propiedad...

- Lo que esta sección debe lograr:
  - Describa quién conforma su personal clave y la experiencia de cada uno de ellos.
  - Indique los vacíos que necesitan ser llenados y la manera en la que lo realizará.
  - Describa la especialización o experiencia del consejo directivo y de asesoramiento.
  - Detalle los asuntos de propiedad intelectual que puedan surgir en su negocio.
- Número de páginas sugeridas: de 2 a 3 páginas.

# Estructurando su plan...

- Subtítulos para incluir:
  - Administración y propiedad
    - Administración
    - Consejo directivo
    - Propiedad
    - Apoyo profesional

# Preguntas a responder...

- ¿Cuáles son sus administradores claves?
- ¿Cuál es la historia de cada uno de los accionistas principales? ¿Educación? ¿Experiencia? ¿Habilidades y destrezas?
- ¿Cuáles son las posiciones y papeles de los accionistas principales? ¿Cuáles son sus responsabilidades?
- ¿Cuál es el porcentaje de propiedad de cada accionista?
- ¿Cuáles son los miembros del consejo directivo? ¿Qué es lo que ellos aportan a la organización?
- ¿Tiene usted un equipo profesional de asesores externos? ¿Cómo lo ayudan ellos?



# Personal administrativo clave...

- Uno de los componentes importantes de su plan de negocios que será observado por sus inversionistas, es un listado detallado de su personal de gestión administrativa y su experiencia de trabajo.
- ¿Quiénes son estas personas? ¿Cuáles serán sus papeles y responsabilidades? ¿Qué habilidades traen con ellos que servirán como recursos para su negocio?
- Asegúrese de incluir un currículum vitae de cada una de estas personas en el apéndice del plan.

# Consejo directivo y personal de apoyo...

- Si va a formar un consejo directivo, enumere quién formará parte del mismo. Además mencione las áreas de especialización y afiliaciones pertinentes de cada miembro.
- Registre cualquier contribución de acciones realizadas por su consejo directivo, ya sean éstas monetarias o de otro género.
- Adicionalmente, enumere cualquier otro personal de apoyo independiente que usted pueda utilizar (abogado, contador, etc.)

# Estructura y derecho de propiedad...

- La estructura legal de su empresa jugará un papel importante en cuanto a la división de propiedad entre los accionistas.
- ¿Cuál será la estructura legal de su negocio?
  - Propiedad única, Sociedad anónima, Sociedad limitada, Sociedad de responsabilidad limitada, Corporación S, o Corporación tipo C.
  - [Cuadro de comparación de entidades](#)
- Determine bajo estas estructuras legales quiénes serán los propietarios y qué porcentaje tendrá cada uno.
- Enumere los derechos y privilegios de cada accionista así como las posibles estrategias de salida en caso de que uno o más accionistas decidan abandonar el negocio.

# VIII. Operaciones y organización

- Lo que esta sección debe lograr:
  - Cómo el negocio será organizado.
  - Cómo serán administrados los recursos para producir y entregar su producto o servicio de manera eficaz y eficiente.
  - Necesidades del personal.
  - Mapa organizacional que incluya las descripciones de cada puesto de trabajo para el personal clave.
- Número de páginas sugeridas: de 3 a 4 páginas.

# Estructurando su plan...

- Subtítulos para incluir:
  - Operaciones y organización
    - Operaciones
    - Instalaciones y equipos
    - Plan organizacional
    - Recursos humanos
    - Administración de seguros y riesgos

# Preguntas a responder...

- ¿Cómo producirá su producto o servicio?
- ¿Qué porcentaje de la producción se realizará internamente? ¿Por subcontratistas?
- ¿Tiene usted un plan para sus instalaciones?
- ¿Cuáles son los costos directos e indirectos de producción?
- ¿Cuáles son sus metas de productividad?
- ¿Cuáles son sus planes a corto y largo plazo para las instalaciones y las localidades?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de su ubicación?
- ¿Cuál es la estructura organizacional de su negocio?
- ¿Cuáles son sus necesidades en cuanto a la dotación de personal? ¿Costos?

# Operaciones relacionadas a su negocio...

- En esta sección del plan, provea una descripción detallada de cómo elaborará el producto o venderá el servicio que propone; incluya la capacidad productiva de su negocio y los costos de producción.
- También deberá describir al capital humano y las necesidades del personal, al igual que enumerar la materia prima necesaria y los proveedores de la misma.
- ¿Qué cantidad de trabajo será realizado internamente y qué cantidad será subcontratada externamente.?
- Incluya acuerdos realizados en cuanto a la formación de alianzas estratégicas con otros negocios al igual que la relación con sus proveedores.

# Plan organizacional...

- Es necesario que determine cuáles son las necesidades de su personal.
- Coloque sus posiciones de trabajo en un organigrama.
- Incluya los papeles y responsabilidades que cada posición deberá cumplir.
- Esto lo ayudará a determinar la cadena de mando.
- Si su meta es añadir más empleados en los próximos años, elabore un diagrama de tal forma que pueda observar su organigrama en el futuro. ¿De qué manera se diferencia del organigrama actual?



# Administración de seguros y riesgos...

- En esta etapa final, deberá determinar y realizar una lista de las necesidades que su negocio tendrá en cuanto a los seguros.
- Algunos tipos de seguro pueden incluir:
  - Seguro de propiedad (incendio, robo, y arrendamiento)
  - Seguro de accidentes (obligación general y obligación limitada)
  - Seguro de ingresos
  - Seguro para vehículo
  - Seguro para empleados (compensación, médico, y de vida)

# IX. Riesgos críticos y problemas...

- Lo que esta sección debe lograr:
  - Identifique los riesgos que actualmente existen o se pueden presentar.
  - Planifique como evitará o minimizará los problemas y los riesgos mayores.
- Número de páginas sugeridas: de 1 a 2 páginas.

# Estructurando su plan...

- Subtítulos para incluir:
  - Riesgos críticos y problemas
  - Respuestas planificadas
- Preguntas para contestar:
  - ¿Cuáles son los riesgos inherentes y los problemas potenciales que pueden ocurrir en su negocio?
  - ¿Qué riesgos tecnológicos, de mercado, financieros, regulaciones y riesgos legales son los que su negocio podría enfrentar?
  - ¿Cómo planea usted evitar estos problemas o administrarlos para minimizar su impacto?



# La proyección financiera

# X. La proyección financiera...

- La sección de proyecciones financieras de su plan no es más que la cuantificación de los efectos presentados en la narrativa del plan.
- A pesar de que las proyecciones se enfocan en el futuro, no piense que éstas son nada más predicciones.
- Por el contrario, las proyecciones deben apreciarse como objetivos a cumplir dentro del ámbito de los ingresos y gastos.
- No podemos predecir el futuro, precisamente por ello la planificación es necesaria. Sin embargo podemos hacer planes, fijar expectativas, y metas.

# Sus proyecciones deben incluir...

- Por lo menos lo siguiente:
  - Un listado de los fondos requeridos y sus usos
  - Una proyección de ventas (al menos una publicación mensual por el primer año y trimestral para los años siguientes)
  - Un análisis de costos variables
  - Un presupuesto operacional de gastos fijos
  - Una proyección del estado de pérdidas y ganancias
- Y posiblemente:
  - Una proyección del flujo de caja
  - Un balance general y
  - Un análisis del punto de equilibrio

# Sus fondos requeridos...

- Debe detallar exactamente cuánto dinero necesita para convertir su plan en realidad.
- Su listado debe dividir estos costos en activos fijos y en capital de trabajo.
- Los activos fijos son bienes que generalmente tienen valor a largo plazo.
- El capital de trabajo es dinero que se utilizará para financiar las operaciones a corto plazo

# La proyección de ventas...

- Para su proyección de ventas, no permita que el miedo a la predicción le evite llegar a la figura de ingresos proyectada.
- Cada negocio vende unidades de algo, ya sean éstas horas, proyectos, productos, servicios, etc.,
- Simplemente establezca metas para el número de unidades que usted cree poder vender tomando en cuenta los factores estacionales.
- Finalmente, multiplique el número de unidades por el precio establecido. El resultado será su proyección de ventas en dólares.
- Cada suposición fundamental que realice necesita ser documentada en esta sección debido a que las suposiciones en sí pueden ser más importantes que las proyecciones financieras finales.



# El análisis de costos variables...

- Los costos variables son aquellos costos incurridos cada vez que se realiza una venta. Estos varían con las ventas.
- Son costos directos relacionados con la producción o venta de su producto o servicio.
- Los costos variables por unidad incluyen:
  - Los costos de los bienes en sí. (para comerciantes minoristas)
  - Cualquier costo de mano de obra directa asociada con la creación del producto.
  - Cualquier material que se necesite para la creación del producto.

# Presupuesto operativo de gastos fijos...

- Los gastos fijos no varían con las ventas y normalmente están atados a algún arreglo contractual o a algún costo indirecto del negocio como arriendo, sueldos, obligaciones de préstamos, seguros, o de publicidad.
- Debe desarrollar un presupuesto mensual para gastos fijos durante el año, detallando los costos y las fechas en las cuales éstos ocurrirán.

# Estado de pérdidas y ganancias...

- El estado de pérdidas y ganancias, comúnmente conocido como “P y G” combina los ingresos, costos variables, y costos fijos con el fin de determinar si el negocio opera a ganancia o a pérdida.
- Este estado alinea todos los ingresos y los gastos para determinar la posible ganancia del negocio.

# El formato de las pérdidas y ganancias...

- En su manera más simple, la mayoría de estados de pérdidas y ganancias se adhieren al siguiente formato:

|       |                                   |
|-------|-----------------------------------|
|       | Ingresos previstos                |
| menos | <u>Costos variables de ventas</u> |
| Igual | Margen bruto                      |
| menos | <u>Gastos operacionales fijos</u> |
| Igual | Ganancia o pérdida neta           |

# Consejos para sus proyecciones...

- El desarrollo de proyecciones financieras comprensivas es un arte y está más allá del alcance de este curso, sin embargo lo importante es que sus proyecciones financieras deben ser indicadas de manera simple.
- Hoy en día, mediante las hojas de cálculo, es posible consolidar numerosa información y proyectar diferentes escenarios que resultarán en decisiones más acertadas pero que en algunos casos pueden generar confusión.

# Algunas hojas de cálculo que lo ayudarán...

- Las siguientes hojas de cálculo han sido creadas para ayudarlo a formular sus presunciones financieras y le permitirán desarrollar sus proyecciones.
- La primera hoja de cálculo puede ser impresa y utilizada para escribir sus presunciones a mano. El segundo archivo es para aquellas personas que tienen acceso a Microsoft Excel y se sienten cómodas utilizando las hojas de cálculo bajo este formato.
  - [Hojas de cálculo de proyección financiera \(Adobe Acrobat\)](#)
  - [Modelo de proyección financiera \(Microsoft Excel\)](#)



# El sumario ejecutivo

# ¿Qué es un sumario ejecutivo?

- El sumario ejecutivo deberá resaltar los puntos primordiales de su plan. Debe enfocarse en la oportunidad de éxito que ofrece el mercado en el que usted explotará su negocio.
- Deberá demostrar su capacidad para aprovechar la oportunidad exitosamente. Necesita también crear interés en su negocio y hacerlo atractivo para el lector.
- El sumario ejecutivo en su totalidad requiere ser claro y directo. El lenguaje tiene que ser simple, demostrando la claridad de los objetivos de la administración. Sobre todo, el sumario debe presentar la oportunidad de éxito y detallar el plan para lograrlo.



# Lo que un sumario ejecutivo no es...

- Es importante que tome en cuenta que el sumario ejecutivo de su plan...
  - NO es un abstracto del plan.
  - NO es una introducción al plan.
  - NO es un prefacio.
  - NO es una recopilación de rasgos característicos al azar.
- En realidad el sumario ejecutivo es el plan de negocios en miniatura.

# Preguntas a responder...

- ¿Qué tipo de negocio es el que opera?
- ¿Qué productos o servicios ofrecerá?
- ¿Cuáles son las fortalezas primordiales de su negocio?
- ¿En qué oportunidades principales se enfoca este negocio?
- ¿Quién compone el mercado objetivo?
- ¿Cuál es su plan y estrategia para penetrar el mercado?
- ¿Quién administrará el negocio, y cuáles son sus especialidades?
- ¿Qué rendimiento financiero espera usted?
- ¿Cuáles son las necesidades financieras para alcanzar sus metas?

# Sus objetivos...

- Cuando empiece a escribir el sumario ejecutivo, piense en él como una herramienta que establecerá el escenario para su negocio.
- El sumario ejecutivo deberá cumplir varios propósitos que incluyen:
  - Cristalizar sus pensamientos
  - Establecer prioridades para su negocio
  - Proveer las bases para su plan estratégico

# Los objetivos del lector...

- Cuando construya su resumen ejecutivo piense quién será el lector.
- Usted querrá establecer credibilidad en el lector mientras genera emociones acerca de su negocio.
- Es importante que el resumen ejecutivo:
  - Capture la atención e imaginación del lector
  - Haga que el lector desee continuar con la lectura
  - Y comunique el mensaje del resto del plan

# El marco de su sumario...

- El sumario ejecutivo completo debe estar compuesto de 4 a 5 párrafos.
- Estos párrafos deberán enfocarse en las secciones principales de su plan:
  - Concepto del negocio y productos o servicios
  - Oportunidades del mercado y estrategia
  - Equipo administrativo
  - Expectativas financieras
  - Financiamiento e inversión

# Su concepto de negocio y producto...

- ¡El inicio de su primer párrafo debe captar la atención de los lectores!
- Empiece por presentar los rasgos primordiales que diferencian a su negocio.
- Describa la naturaleza de su negocio así como su tipo, forma, y estatus.
- Hable acerca de su producto o servicio y sus rasgos característicos únicos. Mencione los planes de distribución, y las relaciones que tiene con sus proveedores o fabricantes y de como ellos mejorarán el desarrollo e introducción de su producto o servicio al mercado.

# Oportunidades y estrategias de mercado ...

- El segundo párrafo debe enfocarse en las oportunidades que presenta el mercado.
- Describa su mercado objetivo, participación proyectada en el mercado, y su potencial general.
- También mencione las necesidades que su producto piensa satisfacer.
- Indique brevemente la estrategia de mercado que utilizará.

# Equipo administrativo...

- El tercer párrafo deberá describir a su equipo administrativo.
- Mencione las personas involucradas con su negocio al igual que su especialidad y su experiencia administrativa.
- Es importante que exprese cada una de sus habilidades distintivas y demuestre que su equipo administrativo está capacitado y comprometido con el negocio.
- También deberá referirse al personal de apoyo que podrá necesitar cuando su negocio se expanda.



# Expectativas financieras...

- En el cuarto párrafo usted deberá describir las expectativas financieras de su negocio.
- En esta parte resumirá la situación económica de su negocio.
- Haga una lista de los principales índices tales como los márgenes brutos y márgenes de costos operativos, rentabilidad proyectada, tiempo necesario para alcanzar el punto de equilibrio, proyecciones financieras y el rendimiento de la inversión.

# Financiamiento e inversiones...

- El quinto y último párrafo del sumario ejecutivo deberá tratar acerca del financiamiento e inversiones.
- En este último párrafo mencione el monto del financiamiento requerido y el uso que se le dará.
- Es importante que detalle la manera en que los inversionistas obtendrán su tasa de rendimiento deseada.

# Completando el sumario...

- Una vez escrito el sumario ejecutivo revíselo para asegurarse que sea conciso, específico, y que esté bien escrito.
- Debe reflejar una descripción general de su plan.
- Asegúrese de incluir los puntos principales tanto de la parte narrativa como de las proyecciones financieras.
- El sumario debe hablar brevemente de cada una de las secciones de su plan.

# 10

## Consolidando su plan de negocios

# Organizando su plan de negocios...

- Una vez que haya completado la narrativa y las proyecciones financieras del plan, está listo para organizar su plan para la presentación final.
- Las siguientes diapositivas detallan los pasos a seguir para afianzar su plan.

# Añada el sumario ejecutivo...

- Inserte el sumario ejecutivo al inicio de su plan de negocios. Recuerde que el sumario ejecutivo es el plan de negocios en miniatura.
- En pocos párrafos debe contener el alcance de la oportunidad de éxito y la esencia del plan.
- Revise el sumario ejecutivo y asegúrese que incluya por lo menos las descripciones de:
  - El negocio, sus productos y servicios
  - El mercado objetivo y las oportunidades que presenta
  - El equipo administrativo y su experiencia
  - El potencial financiero del negocio.

# Ahora revise el plan...

- Asegúrese de que los errores gramaticales y de sintaxis hayan sido corregidos. Es difícil concentrarse en la esencia del plan si existen errores de redacción.
- Elimine el uso de cualquier lenguaje adornado así como, “deseamos ser los mejores.” Es preferible escribir como si estuviera definiendo una meta y utilice un lenguaje de negocios.
- Asegúrese que el plan sea escrito en tercera persona. En lugar de decir “Yo” refiérase hacia usted como Sr. X o Sra. Y; utilice el nombre del negocio en lugar de “nosotros.”

# A continuación, organice su plan en este orden...

- Su plan debe iniciar con una página introductoria que detalle:
  - El nombre de su negocio
  - Su nombre e información de contacto
  - La fecha en la que el plan de negocios fue creado o revisado
- Añada el material introductorio que incluya:
  - El sumario ejecutivo
  - El índice



# Ahora añade las dos secciones del plan...

- Primero, ponga la narrativa de su plan en su lugar:
  - Asegúrese de que esté escrito a máquina.
  - Asegúrese de incluir los números de las páginas.
- A continuación, inserte la proyección financiera:
  - Asegúrese de incluir los documentos de respaldo y suposiciones realizadas en el cálculo de sus proyecciones financieras.
  - Titule adecuadamente todas las presentaciones financieras.
  - Tome en cuenta que el uso de cuadros y gráficos puede ser útil para resumir la información financiera.

# Finalmente, incluya el apéndice...

- En lugar de opacar su narrativa con exceso de exhibiciones, estadísticas, y documentos de respaldo, es mejor que incluya estos materiales en el apéndice de su plan.
- La narrativa escrita del plan debe hacer referencia a este material y todas las exhibiciones deben estar claramente tituladas.
- La colocación de este material al final del plan le permite el mejor flujo de ideas y evita que los lectores se confundan en detalles de la investigación.
- El uso de esta técnica, permite que sus lectores profundicen en el tema si lo consideran necesario.

# Añada los detalles finales...

- Introduzca todo el contenido del plan en una carpeta de presentación y utilice etiquetas de división para marcar las secciones importantes del plan. El bosquejo total del plan debe verse de la siguiente manera:
  - Carátula del plan
  - Página de introducción
  - Sumario ejecutivo
  - Índice
  - La narrativa del plan
  - Proyecciones financieras (Parte numérica)
  - Apéndices

# Errores de planificación de negocios...

- A continuación encontrará una descripción de los errores más comunes que cometen los autores de planes de negocios.
- Utilice estos puntos como referencia al leer su plan de negocios para asegurarse de que haya evitado estos errores.

# Error #1: No revelar sus debilidades

- Es un aspecto difícil que se presenta al escribir un buen plan de negocios, pero el enfrentar problemas, obstáculos y debilidades es parte de la función de planificación.
- Todos los negocios, sin excepción, tienen debilidades y los inversionistas expertos reconocen las diligencias debidas en la búsqueda de las mismas.
- La mejor manera de sobrellevar las debilidades es reconociéndolas y además mediante la realización de un plan de acción detallado que eficazmente enfrente a estas debilidades.

# Error #2: Carencia de una estrategia de distribución

- La manera en que su negocio lleve sus productos o servicios al mercado es una de las preguntas fundamentales que su plan debe responder.
- A toda costa, resista la tentación de cubrir todas las bases al enumerar todos los medios de distribución posibles.
- El Sr. Daniel McGilvery, consultor de planificación de negocios, dice que la mayoría de planes son escritos de esta manera:
  - “Nosotros promoveremos nuestros productos por medio del Internet, catálogos, distribuidores, revendedores con reputación, comerciantes mayoristas, correo directo, agentes de venta, ventas directas, telemarketing, puntos de ventas minoristas, y por medio de publicidad en áreas seleccionadas.”
- Una descripción como la anterior da a conocer al inversionista que su negocio carece de una estrategia de distribución.

# Error #3: Carencia de integración

- Muchos emprendedores cometen el error de no integrar la narrativa con la parte numérica.
- Por ejemplo, si cita en su plan de mercadeo los medios de publicidad que utilizará y los costos asociados así como también las fechas de pago, recuerde presentar esta información de la misma manera en las proyecciones financieras.
- Otro ejemplo: si declaró en la narrativa del plan que usted necesita un préstamo por la cantidad de \$100,000, recuerde que debe incluir el pago del préstamo en los estados financieros.
- Asegúrese de verificar que exista una integración entre las dos secciones de su plan.

# Error #4: Análisis de competitividad

- Lo importante es el “análisis.” Enumerar los nombres y las direcciones de sus competidores NO es un análisis.
- Un inversionista está interesado en saber detalles como:
  - Lo que usted espera ver de sus competidores a corto y largo plazo
  - ¿Cuál es su estrategia y las fortalezas que les permiten mantenerse en el mercado?
  - ¿Por qué compran los clientes sus productos?
  - ¿Qué tan buenos son su mercadeo y su actividad de ventas?
  - ¿Cuáles son sus prestamistas y su facilidad de financiamiento?
  - ¿Cuáles son sus debilidades, y cómo pueden ser explotadas?



# Error #4: Análisis de competitividad

- El no tomar a sus competidores en serio le hace daño tanto a usted como a su negocio.
- Recuerde que cada negocio tiene competencia, ya sea directa o indirecta.
- Demuestre respeto a sus competidores mientras muestra una manera convincente y que posea credibilidad para competir con ellos.
- Si usted subestima a la competencia o si expone que carece de ella, significa que dicho mercado no existe o que no sabe realizar investigaciones.

# Error #5: Fracaso por omisión de riesgos

- Como ha sido declarado anteriormente en este curso, un emprendedor prefiere enfocarse en los aspectos positivos mientras que los inversionistas prefieren evaluar los riesgos versus las recompensas.
- Si usted necesita recaudar capital externo, es necesario subordinar sus visiones de grandeza y concentrarse en los posibles riesgos futuros que podrán impedir el éxito de su plan.
- El mejor análisis es claro y considera los riesgos financieros, administrativos, tecnológicos y del mercado, y contiene sus planes de acción para sobrellevar estos obstáculos.

# Error #6: Problemas legales

- Los inversionistas con experiencia siempre están al asecho de potenciales problemas legales que se puedan suscitar. Ellos le harán preguntas como:
  - ¿Fue el producto desarrollado mientras usted estaba empleado en otro lugar?
  - ¿Existe algún tipo de contratos de empleo o acuerdos de competencia desleal?
  - ¿Existe alguna infracción de patente o de marca registrada?
  - ¿Existe propiedad clara y legítima de su producto o servicio?
- La explicación completa de cualquiera de estos problemas es un hecho imperativo para evitar consecuencias mayores en el futuro. Contacte a un abogado si necesita consultoría en cualquiera de éstos asuntos.

# Error #7: No asuma sus ventas

- Los planes de negocios que simplemente proyectan sus ventas sin detallar el método o las suposiciones utilizadas son planes que no tienen valor para el inversionista.
- Las suposiciones en sí por lo general son más útiles que las proyecciones de ventas debido a que las suposiciones ponen al descubierto los agentes generadores de ingresos de la empresa.
- Deberá proporcionar el razonamiento utilizado para llegar a sus proyecciones.
- Es muy probable que el inversionista desee saber más detalles de lo que su “mejor pronóstico” pueda informarles.

# Error #8: Rentabilidad irreal

- Los prestamistas e inversionistas normalmente financian a varios negocios dentro de su cartera de trabajo.
- He aquí un secreto: La mayoría de estos negocios no son muy lucrativos. (en realidad la mayoría están perdiendo dinero).
- Es muy difícil convencer a los inversionistas que su negocio será tan lucrativo como sus proyecciones lo indican. Tenga por seguro que ellos entienden la fría y dura realidad del mundo competitivo de los negocios.
- Usted debe saber que la mayoría de prestamistas están suscritos a servicios que proveen información financiera, la cual explica la rentabilidad de la industria en la que su negocio se encuentra.

# Error #8: Rentabilidad irreal

- Para evitar estos errores, es muy beneficioso que realice la investigación necesaria.
- Los estudios de estados financieros tales como los de *Dun & Bradstreet* y el *RMA* generalmente se encuentran en la sección de referencias de una biblioteca.
- Utilice esta información y compárela con las proyecciones de sus estados financieros.
- Entienda el mensaje que proveen las cifras y prepárese a responder cualquier pregunta del por qué sus cifras son diferentes al ser comparadas con las de la industria.

# Error #9: Carencia de un mercado objetivo

- Debido a que los recursos son limitados, la mayoría de los negocios pequeños no pueden darse el lujo de comercializar su producto a las grandes masas ni a los mercados industriales.
- Es por ello que muchos planes de negocios fracasan al no identificar debidamente un nicho de clientes.
- Recuerde que además de identificar a su mercado objetivo también deberá incluir la investigación que detalle como el mercado fue identificado.

# Error #10: Diversificación excesiva

- Los emprendedores se emocionan con sus ideas y ven varias oportunidades para mercadearlas.
- Sin embargo, trate de enfocar la atención del plan en la oportunidad principal para su proyecto.
- Un negocio que se encuentra en sus inicios debe abstenerse de perseguir varios proyectos a la vez, hasta que haya desarrollado su principal fortaleza.
- Considere que aquellos planes que se enfocan en demasiadas oportunidades generalmente no califican para un financiamiento.



- Cualquier comentario o sugerencia, por favor contáctenos
  - Econ. Andrés Toral, MBA [rtora577@kutztown.edu](mailto:rtora577@kutztown.edu)
  - Econ. Nancy Castro [ncast818@kutztown.edu](mailto:ncast818@kutztown.edu)
  - Ing. Com. Lenin Agudo, MBA [lagud637@kutztown.edu](mailto:lagud637@kutztown.edu)