

Proceso de Planificación

El plan de negocios es un documento que ayuda al empresario a analizar el mercado y planificar la estrategia de un negocio.

El plan se utiliza tanto para una gran empresa como para un pequeño emprendimiento. En distintas etapas de la vida de una empresa es necesario establecer a través de un documento los aspectos esenciales de proyectos que pueden estar relacionados con: lanzamiento de nuevos productos, mejorar los productos existentes, cambiar o ampliar locales para aumentar la capacidad de producción, respaldar un pedido de crédito o interesar a un socio potencial.

"El plan de negocios posibilita a través de un documento reunir toda la información necesaria para valorar un negocio y establecer los parámetros generales para ponerlo en marcha".

En el documento se establece la naturaleza del negocio, los objetivos del empresario y las acciones que se requieren para alcanzar dichos objetivos. Es similar a un mapa de "rutas". Debe ser capaz de guiar al empresario a través de un laberinto de decisiones de negocios y alternativas para evitar "caminos equivocados" y "callejones sin salida".

La implementación de un proyecto no depende sólo de una "buena idea", también es necesario demostrar que es viable desde el punto de vista económico y financiero.

En el plan de negocios predominan los aspectos económicos y financieros, pero también es fundamental la información que está relacionada con los recursos humanos, las propuestas estratégicas, comerciales y operativas.

Los Propósitos

La ventaja de un plan de negocios es que facilita la interpretación de las distintas circunstancias donde se van a desarrollar las actividades de la empresa. Teniendo en cuenta la complejidad y dinámica de los mercados actuales, ninguna empresa puede crecer y competir sin tener en cuenta las variables que intervienen y realizar un análisis integral para verificar si el emprendimiento es o no factible. Por otra parte es necesario señalar que siempre está presente en todo negocio el riesgo y la incertidumbre asociados con el éxito o fracaso del mismo. La planificación contribuye a resolver un número importante de problemas que tienen las pequeñas y medianas empresas, como por ejemplo:

- Falta de capital de inversión y acceso a las fuentes de financiamiento.
- Prever situaciones que afectan la rentabilidad.
- Introducir en forma eficaz nuevos productos y servicios al mercado.
- Establecer y aplicar normas de producción y control de calidad.
- Falta de estrategias de marketing.

Las razones por las que se decide realizar un plan de negocios son:

- Verificar que un negocio sea viable desde el punto de vista económico y financiero antes de su realización.
- Detectar y prevenir problemas antes de que ocurran, ahorrando tiempo y dinero.
- Determinar necesidades de recursos con anticipación.
- Examinar el desempeño de un negocio en marcha.
- Tasar una empresa para la venta.
- Conducir y buscar la forma más eficiente de poner en marcha un emprendimiento.
- Respaldar la solicitud de crédito a una entidad financiera.

Es importante organizar la información teniendo en cuenta a quién va dirigido y tratar que sea lo más completa posible para que cumpla el objetivo propuesto.

No se debe olvidar que un plan de negocios es un valioso instrumento que sirve para reflexionar sobre los asuntos críticos de un emprendimiento, ayuda al empresario a comunicarse con inversionistas, socios, empleados, etc. y se utiliza como un documento de consulta permanente para medir los avances de un negocio.

El plan de negocios es una herramienta de gestión sujeta a una revisión permanente, porque la realidad donde actúa la empresa tiene la particularidad de ser por naturaleza, dinámica y cambiante.

Definición del Negocio

¿Cuál es el negocio?

Cuando se ha seleccionado una idea como iniciativa para desarrollar un negocio, la misma debe responder a una necesidad o deseo actual o potencial de los consumidores. Ese es el objetivo fundamental.

Las personas compran bienes o servicios para satisfacer una necesidad o un deseo.
Por ejemplo: alimentos (pan, carne, frutas, etc.); tener más confort en el hogar (electrodomésticos, muebles, etc.); esparcimiento (cine, teatro, viajes); transporte (automóviles, ómnibus, aviones).

Detectar esas necesidades y deseos se convierten en oportunidades de negocios y el empresario busca la forma más conveniente de satisfacerlos.

En primer lugar, el empresario debe definir en que negocio (sector industrial) se encuentra el producto o servicio que va a desarrollar.

Esto requiere tomar distancia entre lo que uno hace cotidianamente, para ver si "es" lo que realmente "parece que hace". No es un juego de palabras sino que se busca el mejor enfoque y el más creativo posible para direccionar los negocios.

Hay un ejemplo clásico: cuando un comerciante vende agujereadoras ¿qué es lo que vende realmente? ¿Qué le compra el cliente? ¿Agujereadoras? NO. Lo que busca realmente y por lo que paga, es: ¡¡ La capacidad de hacer agujeros!! La misma que logrará con el uso del aparato que llamamos "agujereadora" o con otro dispositivo.

Los métodos para satisfacer necesidades pueden ser muchos y diferentes. Como son también diferentes los consumidores.

Por ello hay un sinnúmero de interrogantes que un emprendedor debe encontrar las respuestas.

¿En cuál segmento de mercado estoy? ¿En cuál quiero estar? ¿A qué clientes quiero atender? ¿Con cuáles bienes o servicios? Mi vocación y mis aptitudes, ¿Hacia cuál mercado me impulsan? ¿Cómo va a crecer ese sector en los próximos años? ¿Qué estoy haciendo para ingresar en él?

Un negocio es mucho más que un producto o servicio. Por eso es necesario contar con un Plan, que obligue a pensar, investigar y trabajar en forma estratégica sobre el negocio y no actuar solamente sobre la base de la intuición.

La Misión

La misión es el enunciado que hace el empresario de lo que va a hacer y para quién lo va a hacer.

La misión de una empresa queda definida por tres componentes:

- a. **¿Qué vendemos? (oferta).**
- b. **¿A quién se lo vendemos? (demanda).**
- c. **¿Porqué nos eligen a nosotros? (ventaja competitiva).**

Al construir un plan de negocio alrededor de una misión bien concebida, la compañía podrá usar sus recursos limitados más efectivamente.

En otras palabras, una misión ayuda a que la compañía pase de "tratar de hacer las cosas bien" a "hacer lo correcto".

Ejemplo (definición de la misión):

Vivero: "La meta es proveer una amplia variedad de productos de vivero al por mayor y por menor para paisajistas profesionales y dueños de casas distinguidas".

El atractivo de un "sector del mercado" es el que determina la rentabilidad de la empresa. El objetivo estratégico de un empresario es encontrar esa "porción de mercado" donde va a actuar la empresa y va a ejercer una influencia directa sobre los precios, los costos y la inversión requerida para entrar y mantenerse en el negocio y comprobar la viabilidad del mismo.

Los Factores clave para el éxito

No existe una forma fácil de determinar si un producto o servicio tendrá éxito. No hay solución mágica. Hay muchos factores que inciden en el éxito o fracaso de un negocio. Existen algunos elementos que son claves y es necesario tomarlos en cuenta para que la empresa funcione y sea rentable:

- Es primordial que el producto o servicio satisfaga una necesidad.
- La calidad y el precio deben ser los adecuados.
- Buscar de ser líder en el mercado.
- Comprar a precios competitivos.
- Saber hacer las cosas mejor que los otros.
- Tener solvencia financiera.
- Estar en una buena ubicación.
- Ofrecer un producto/servicio innovador.

Un error que se comete con frecuencia, principalmente por parte de aquellas personas que se inician en la actividad empresarial, es realizar un negocio similar a otro que le fue bien; y no se dan cuenta que esa reproducción de actividades trae como consecuencia un achicamiento en los beneficios, porque se está repartiendo el mismo mercado en un número mayor de negocios.

Hay dos preguntas fundamentales que se deben responder:

- a. ¿Cuál es el factor clave del negocio que pienso desarrollar?
- b. ¿Qué diferencia tengo con los demás y que sea significativa?

Es imprescindible distinguirse de los demás con ideas innovadoras, desarrollar una buena imagen a través de la calidad de los productos, los servicios al cliente, el diseño del envase, etc.

Análisis Estratégico

El análisis estratégico abarca una serie de estudios basados en la información existente sobre el entorno competitivo donde se desempeña la empresa cuyo objetivo es formular una estrategia empresarial.

Se evalúa el ambiente interno de la empresa que comprende sus "**fortalezas**" y "**debilidades**", que incluyen los recursos humanos, técnicos, financieros, etc.

Se analiza el contexto que contiene a la empresa, con sus posibilidades de desarrollo de mercado (producto/servicios) y las alternativas que ofrecen mayores perspectivas de crecimiento rentable constituyen las "**oportunidades**"; y por otra parte se evalúan las "**amenazas**" que representan un obstáculo para su crecimiento.

Podemos identificar a modo de ejemplo:

Fortalezas

- La experiencia que uno tenga en el ramo de la actividad
- Recursos humanos bien capacitados y motivados
- La accesibilidad a las materias primas a precios adecuados
- La calidad de los productos
- Ubicación apropiada

Oportunidades

- Mercado en crecimiento
- Deficiencia de la competencia en la producción y/o distribución de sus productos
- Posibilidades de exportar

Debilidades

- Falta de capital de trabajo
- Recursos humanos sin capacitación y totalmente desmotivados
- Conocimiento inadecuado del mercado
- Precio alto
- Calidad deficiente

Amenazas

- Competencia desleal
- Aparición de productos sustitutos
- Introducción de productos importados
- Escasez de materia prima

Lo importante es poder percibir de qué manera el contexto ejerce algún impacto sobre la empresa, cómo controlarlos, y tratar de convertir las debilidades y las amenazas en fortalezas y oportunidades respectivamente o por lo menos neutralizarlas.

Los objetivos

El objetivo establece un resultado que permite cerrar la distancia entre la situación actual y un estado futuro deseado.

Los objetivos deben ser realistas y alcanzables. Se deben cuantificar y medir. Tienen que ser alcanzables y accesibles para quién se lo proponga.

A medida que se van logrando los objetivos, es necesario establecer nuevas metas o modificar objetivos ya definidos en función de los cambios que se producen en los negocios.

La formulación de objetivos debe cumplir con algunos requisitos esenciales:

- Establece un único resultado a lograr (aumentar la producción un 10 % el año próximo).
- Comienza con un verbo de acción (lograr, aumentar, participar, desarrollar, etc.).
- Tiene una fecha límite para su cumplimiento.
- Debe ser lo más específico y cuantificable posible.
- Es coherente con la misión de la empresa y con los demás objetivos que se establezcan.
- Deber ser factible de alcanzar, para no provocar frustración y falta de motivación.

Las estrategias

Estrategia es la adaptación de los recursos y habilidades de la empresa al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas".

La estrategia es el camino que la empresa debe recorrer para alcanzar sus objetivos. Toda estrategia es básicamente estrategia competitiva.

Desde el punto de vista de los objetivos estratégicos se podrá optar por todo el mercado o una parte del mismo, y desde la óptica de las ventajas competitivas existentes, las alternativas serían la diferenciación o el control de costos.

Michael Porter ha resumido tres tipos generales de estrategias llamadas genéricas o básicas, que proporcionan un buen inicio para abordar luego diferentes estrategias de desarrollo y crecimiento.

- Liderazgo general en costos** Esta estrategia se basa fundamentalmente en mayor productividad y hace hincapié en la posibilidad de ofrecer productos y servicios a un precio bajo.
- Estrategia de diferenciación** Esta estrategia consiste en adicionar a la función básica del producto algo que sea percibido en el mercado como único y que lo diferencie de la oferta de los competidores.
- Concentración o enfoque de especialista** El objetivo de esta estrategia es concentrarse en la atención de las necesidades de un segmento o grupo particular de compradores, sin pretender abastecer el mercado entero, tratando de satisfacer este nicho mejor que los competidores.

Esta última estrategia permite lograr liderazgo de mercado dentro del segmento-objetivo y es la más aconsejable para los micro y pequeños empresarios.

Análisis de Mercado

Investigación de Mercado

La investigación de mercado es el instrumento que posibilita a la empresa conocer el mercado donde va a ofrecer sus productos y servicios, acercarse al mismo para comprenderlo y luego desarrollar su estrategia para satisfacerlo.

La investigación de mercado permite aproximarnos a la determinación de la demanda esperada y conocer los aspectos cuantitativos y cualitativos de la misma.

Es necesario definir quienes van a ser los posibles clientes, tratando de averiguar con el mayor detalle posible sobre sus ingresos, sexo, edad, educación, etc. Esta información es valiosa para determinar por ejemplo: si los clientes potenciales son personas mayores de edad, entre 50 y 65 años con un determinado poder adquisitivo, ¿qué tipo de publicidad es necesario realizar?, ¿qué política de precios?, ¿cuál va ser la ubicación del negocio?, etc.

¿Qué piensan los clientes potenciales de los productos o servicios? ¿Cómo perciben los atributos de los productos o servicios que se ofrecen?, ¿Cuáles son los puntos débiles de esos productos o servicios? Esto permite mejorar los productos y hacerlos más atractivos para los potenciales clientes.

En cuanto a la perspectiva del negocio, basándose en la investigación de mercado, ¿Hay datos que indican que habrá suficientes clientes como para que el negocio genere ganancias? **Esto no quiere decir que el estudio de mercado**

garantice el éxito de un negocio porque los mismos son favorables. La viabilidad de un negocio depende de muchos otros factores. No obstante el resultado del estudio de mercado puede orientar las líneas generales del emprendimiento y ver si vale la pena seguir o no con el mismo.

La investigación permite saber en que mercado va a actuar la empresa, que parte de ese mercado tiene posibilidades de atender, quienes son los competidores, quienes y en qué cantidades van a comprar el producto, a que precio y si existe probabilidad de crecimiento de la demanda o por el contrario es un sector que tiende a desaparecer.

La Competencia

Toda empresa enfrenta una serie de competidores. Para tener éxito, es necesario satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que como la hacen sus competidores.

Es imprescindible conocer quiénes van a competir con el negocio. Las empresas deben adaptarse no sólo a las necesidades de los clientes, sino también a las estrategias de otras empresas que atienden a los mismos sectores.

No existe una estrategia competitiva que funcione para todas la empresas. Cada empresa debe considerar su tamaño y su posición en el mercado en relación con sus competidores. Las empresas pequeñas también pueden elegir estrategias que les proporcionen ciertas ventajas.

Antes de iniciar un negocio es conveniente responder a preguntas como las siguientes:

- ¿Quiénes son mis competidores?
- ¿Qué productos o servicios ofrecen?
- ¿Qué forma de pago tienen?
- ¿Qué participación tienen los competidores en el mercado?
- ¿Qué política de precios tienen para sus productos o servicios?
- ¿Es un mercado muy competitivo, donde aparecen y desaparecen rápidamente empresas? ¿Por qué?
- ¿Qué productos sustitutos pueden aparecer?
- ¿Cuáles son las tendencias del sector en los próximos años?
- ¿Cómo cree que pueden reaccionar frente al ingreso de otro competidor?

Por ello es necesario incluir en el Plan de Negocios los siguientes temas:

1. Descripción de la competencia.
2. Tamaño de la competencia.
3. Estimación de ganancias de la competencia.
4. Cómo opera la competencia.

El Cliente

Cualquiera sea el producto o servicio que se ofrece, es imprescindible conocer al cliente. El cliente es la razón de ser de un negocio. Es el que compra y hace que la empresa se desarrolle o no. Por eso es necesario conocerlos.

Hay distintas maneras de acercarse al cliente para conocerlo.

- Encuestas periódicas.
- Investigación de mercado.
- Conversar con los empleados que están en contacto con el cliente.
- Atender personalmente los reclamos y las quejas.

De esta manera se puede tener un panorama cercano a la realidad, pero es necesario conocer con detenimiento este aspecto.

Conocer a fondo al cliente implica dedicación, tiempo y trabajar con el personal en estrategias y soluciones; tratando de anticiparse a los problemas.

"Escuchar a los clientes tiene que llegar a ser la meta de todos. Con una competencia que avanza cada vez con mayor rapidez, el éxito será para aquellos que escuchen y respondan más resueltamente". (Tom Peters).

Las siguientes son algunas preguntas que pueden servir de guía para el análisis de los clientes:

- ¿A que segmento/s de mercado se va dirigir con el producto o servicio?
- ¿Cuántas personas constituyen el mercado potencial?
- ¿Cómo se podrá ampliar la cantidad de clientes?
- ¿Quiénes y cuántos conocen los productos o servicios?
- ¿Por qué razones se acepta el producto/servicio que se va a ofrecer?
- ¿Con qué frecuencia se compra?
- ¿Es un producto estacional o de todo el año?
- ¿Cómo pagan los clientes (tarjeta, efectivo, cheque, etc.)
- ¿El precio del producto o servicio es aceptado por el mercado?
- ¿Cómo se desarrollará la demanda en los próximos años?
- ¿Qué causas pueden modificar la actitud de los posibles clientes?
- ¿Cuáles son los procedimientos para comprar que usan los clientes? (por teléfono, van al comercio, los visitan los vendedores, etc.)
- ¿Están sus clientes dispuestos a arriesgarse a comprar algo nuevo?

Como Realizar el Marketing

"Marketing es el conjunto de actividades que facilitan el paso de los productos/servicios desde el lugar de origen o producción hasta el destino final: el consumidor".

El marketing debe tener en cuenta:

- Lo que quiere el cliente.
- Dónde y cuándo lo quiere.
- Cómo quiere comprarlo.
- Quién quiere realmente comprarlo.
- Cuánto quiere comprar y cuánto está dispuesto a pagar por él.
- Por qué puede querer comprarlo.
- Qué estrategia utilizaremos para que finalmente se decida a comprarlo.

Una vez identificado al grupo de clientes potenciales, el objetivo es satisfacer las demandas del segmento que se ha elegido, mediante el producto o servicio que se ofrece.

Es necesario lograr que el producto encuentre un lugar en la mente de los consumidores, para que lo conozcan, lo elijan y lo compren. Para ello es necesario desarrollar un plan de marketing que comprenda las cuatro variables fundamentales: **Producto**, **Precio**, **Plaza** (distribución) y **Promoción** (comunicación).

El Producto

¿Qué es un Producto?

"Un producto es cualquier elemento que se puede ofrecer a un mercado para la atención, la adquisición, el uso o el consumo que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, sitios, organizaciones e ideas".

El producto tiene tres aspectos básicos que es necesario tener en cuenta:

- Característica del producto; ¿qué es?
- Funciones; ¿qué hace?
- Beneficios; ¿qué necesidades satisface?

Por eso es muy importante conocer las necesidades y deseos de los clientes, porque representa el componente más destacado (beneficio) para agregar valor a nuestros productos.

La pregunta clave es: ¿Por qué el cliente elegirá nuestro producto, entre tantos otros iguales que están en el mercado?

Desde el punto de vista funcional se pueden manejar las siguientes variables:

- **Modificar el producto** para adecuarlo más a las necesidades del consumidor. Cambio en los colores, tamaño, etc.
- **Mejorar el producto** para agregar valor intrínseco; por ejemplo, aumentar la calidad de los componentes de un equipo de música.
- **Cambiar el producto** para adecuarlos al consumo; por ejemplo, leche en polvo en lugar de líquida.
- **Agregarle elementos** para diferenciarlo de la competencia; por ejemplo, aceites lubricantes con aditivos para una mayor duración.
- **Agregar accesorios** para darle más valor a la oferta; por ejemplo, chocolates con juguetes o figuritas para chicos.
- Hacer más **seguro el producto** para disminuir sus riesgos; por ejemplo, válvulas de seguridad en los calefactores a gas.
- **Rediseño de producto** para ahorrarle tiempo al consumidor; por ejemplo, el puré de papas instantáneo.

Estos y otros conceptos deben tenerse en cuenta cuando se diseña un producto o servicio en relación con los beneficios que brinda al mercado al cuál se dirige. Los consumidores van a apreciar las ventajas que se les comunique del producto o servicio, en función de su precio y del beneficio que brinda.

El Precio

Muchos empresarios utilizan un enfoque muy simple para determinar los precios, sin comprender que éstos son una variable estratégica del marketing. Es necesario considerar varios factores antes de establecer los precios.

- Costos:** Los precios deben cubrir los costos y permitir un margen de utilidad aceptable. Esto es aplicable tanto a empresas industriales, de servicios o que comercializan productos fabricados por terceros. Se deben tomar en cuenta la suma de los costos fijos y variables más un margen de ganancia.
- Precios de los competidores:** El precio en relación a la competencia puede ser más alto o más bajo aún cuando se venda el mismo producto debido a una serie de factores. Puede ser que los costos sean mayores o menores que la competencia, porque los beneficios que se ofrecen al cliente (servicio, garantía, etc.) son distintos; los clientes pueden ser diferentes y estar dispuestos a pagar un mayor o menor precio según su poder adquisitivo.

- c. **Percepción de los clientes:** Existen productos que a mayor precio genera mayores ventas, puesto que los clientes piensan que la calidad y los precios van de la mano. Muchas veces ocurre que para algunos productos o servicios el precio alto está asociado con la calidad y se pueden aumentar los precios, mejorando la rentabilidad del negocio, pero sin defraudar al cliente. Esto ocurre generalmente con la ropa de vestir de marcas reconocidas.

Por ello es fundamental estudiar el sector de mercado al que se dirige el producto o servicio. Depende de quién sea el consumidor, tendrá una forma distinta de valorar las características y los beneficios del producto.

Es importante determinar lo que se desea alcanzar con la estructura de precios. Esto sirve para establecer los objetivos de precios como por ejemplo:

- Alcanzar un monto determinado de ventas.
- Lograr un nivel de utilidades como porcentaje de las ventas (10 % sobre ventas).
- Captar una parte específica del mercado (8 % del mercado potencial total).
- Igualar o atacar a la competencia.

Esto muestra como una variable aparentemente controlable como el precio, se hace cada vez más difícil el manejo por parte de las empresas, para transformarse en una herramienta poderosa de marketing. Por ello, aumenta la importancia estratégica del **control y dominio sobre los costos**, y la flexibilidad para obtener una rápida **diferenciación de los productos**.

La variable precios se entiende no sólo como una variable que fija un valor a algo, sino que también es una forma de crear una imagen de ese "algo".

La Distribución (Plaza)

El propósito fundamental de ésta variable de marketing es poner el producto o servicio lo más cerca posible del cliente para que éste pueda comprarlo con rapidez y simplicidad. Tiene que ver con el lugar donde se va a ofrecer el producto (**ubicación**) y la forma de llegar al cliente (**distribución**).

Ubicación

La ubicación para muchos emprendimientos representa un factor crítico para realizar la comercialización de los productos.

Por ello es necesario descubrir cuales son los criterios específicos para analizar las distintas alternativas y responder determinadas preguntas que lo pueden ayudar a decidir cuál es la más conveniente:

- Hay que evaluar cuales son los costos de cada ubicación posible y los beneficios que ofrece cada una de ellas.
- No se debe forzar el armado de un negocio por el sólo hecho de contar con un local propio o de bajo alquiler, pero no es el lugar adecuada para realizar el emprendimiento.
- Se debe analizar si uno va a visitar a los clientes o los clientes vienen a comprar.
- ¿Cuál es la imagen que debe tener el lugar y el establecimiento?
- ¿Es importante estar cerca de los proveedores?
- ¿Hay espacio suficiente para depositar la mercadería? ¿En una etapa futura es posible realizar ampliaciones?
- ¿Es una zona segura y con potencialidad de crecimiento?
- ¿El lugar de acceso y el estacionamiento son los apropiados para el negocio? ¿Hay lugar para cargar y descargar mercadería o insumos?
- ¿El lugar cuenta con los servicios como: Electricidad, agua, luz, gas, teléfono, etc.?

Los canales de distribución

Los objetivos que deben cumplir los canales de distribución se relacionan con la cobertura del mercado (masiva, selectiva o exclusiva), su penetración y los servicios que facilitan el acceso al producto por parte del consumidor.

Estos pueden ser:

Directos: son aquellos que vinculan la empresa con el mercado sin intermediarios y poseen un solo nivel. Por ejemplo los productos de cosmética AVON. Pueden desarrollar su actividad a través de locales propios de venta al público, o por medio de corredores, viajantes, agentes de venta o el servicio de correo.

Las ventajas de los canales directos son:

- Mayor control.
- Mayor posibilidad de promoción e información.
- Mayor probabilidad de detectar los cambios del mercado.

Las desventajas por el contrario son:

- Mayor inversión, tanto en activos fijos (equipos e instalaciones) como en bienes de cambio (stock de mercadería).
- Financiamiento propio de las ventas.
- Menor cobertura.

Indirectos: pueden ser cortos o largos, según cuenten con uno o más niveles entre la empresa y el consumidor.

- **Cortos:** Venta minorista.
- **Largos:** La venta se realiza a través de mayoristas, distribuidores y representantes.

Las ventajas de los canales indirectos son:

- Amplia cobertura de plaza.
- Menor inversión en activos.
- Menor necesidad de "stockeo" de mercadería.

Las desventajas de los canales indirectos son:

- Menor actividad de promoción.
- Menor control.
- Volúmenes de venta condicionados a políticas que no se controlan.

La Comunicación (Promoción)

La comunicación comprende el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir, en un determinado sentido, a las personas que conforman los mercados objetivos de la empresa, a sus distintos canales de comercialización y al público en general.

Muchos emprendedores piensan que el producto o servicio y el precio que ofrecen es todo lo que importa: pero no es así. Es necesario establecer un vínculo con el consumidor para hacer conocer lo que se ofrece, motivar la adquisición del producto e incentivar la reiteración de la compra.

Para ello es necesario dar respuesta a lo siguiente:

- ¿Cómo se informa a la gente sobre la existencia del negocio?
- ¿Dónde se enteran los potenciales clientes sobre los productos o servicios que desean comprar?
- ¿Leen los diarios, miran TV, escuchan la radio, se enteran por comentarios de amigos o familiares, o se fijan en las vidrieras de los locales de venta?
- ¿Cuánto puede invertir en promoción y publicidad? ¿Las ventas que puede conseguir justifican la inversión?

La comunicación está integrada por las siguientes estrategias parciales:

Publicidad: El objetivo de la publicidad es brindar una información a los consumidores con el fin de estimular o crear demanda para un producto o servicio. A continuación se detallan los medios publicitarios más utilizados, donde cada uno de ellos tiene un cierto impacto.

- Diarios
- Revistas
- Radio, televisión y cine
- Vía Pública y Transportes

Promoción de Ventas: La promoción de ventas tiene como finalidad tomar contacto en forma personal con el mercado objetivo para comunicar sobre el producto o servicio de la empresa. Los objetivos específicos de la promoción de ventas son:

- Que el consumidor pruebe el producto o servicio.
- Que se aumente la cantidad y frecuencia de consumo.
- Fortalecer la imagen del producto o servicio.
- Lograr la fidelidad del producto o servicio.
- **Relaciones Públicas:** Las relaciones públicas se desarrollan prácticamente en todas las organizaciones, con mayor o menor intensidad. Son parte del sistema de comunicación y se realizan en forma consciente o inconsciente en todos los contactos que la organización tiene con las personas, clientes o proveedores.

El desafío es obtener los mejores resultados de comunicación con los menores costos posibles y para ello es necesario detectar que estrategias son las más adecuadas para llegar a los consumidores.

La Organización

Todas las empresas, grandes o pequeñas, necesitan definir alguna forma de ordenamiento interno. Es necesario distribuir las tareas y responsabilidades entre los propietarios y empleados de la empresa.

En general las áreas principales de la empresa son: Producción, Ventas, Administración y Finanzas.

En los micro o pequeños emprendimientos es común que el propietario esté a cargo de todas las áreas desempeñando todas las funciones. Se encarga de producir, vender, cobrar, realizar la administración y manejar las finanzas.

Una de las mayores dificultades que tienen los microemprendedores en cuanto a su organización interna es la implementación de un sistema de gestión. Como tienen que encargarse de todas o la mayoría de las tareas, deben conocer cada aspecto y hacer las cosas con la mayor eficiencia posible. Pero tropiezan muchas veces con la falta de capacitación y entrenamiento, que son factores claves para su negocio.

Cuando se va a incorporar personal a la empresa, es necesario realizar una selección adecuada, para permitir el cumplimiento de los objetivos de la misma

Incorporar gente a la organización implica un esfuerzo y una inversión que se justifica en la medida que se traduzca en un crecimiento y prosperidad del negocio. Para ello es necesario contar con personal idóneo, porque de lo contrario se traduce en un perjuicio económico. En este aspecto "no hay que improvisar". Es contraproducente tomar como empleados a parientes o amigos porque están desocupados, sin tener en cuenta las aptitudes específicas y los antecedentes laborales. En la mayoría de los casos esto termina costándole muy caro al empresario.

La capacitación y el entrenamiento juegan un rol fundamental para lograr el rendimiento óptimo en el desarrollo del trabajo. El adiestramiento debe ser algo permanente, tanto para los empleados como para los propietarios del negocio.

Cuando se redacta el plan de negocios, es necesario prestar mucha atención al área de personal, porque el éxito de

un emprendimiento depende en gran medida de la gente que participa en la organización. Para ello se debe tomar en cuenta:

- La descripción de los puestos de trabajo.
- Cantidad de personal a incorporar
- Cuales son las aptitudes, formación y antecedentes que debe reunir el personal para cubrir la función a desempeñar.
- Establecer el nivel de remuneraciones.
- Elaborar un programa de trabajo y fijar la línea de autoridad y responsabilidad.
- Tratar de conocer con la mayor amplitud posible los derechos y obligaciones de las partes en la relación laboral.
- Desarrollar algún programa de incentivos.

Información Económica y Financiera

La Inversión necesaria

Existe un componente fundamental que muchas veces no se analiza con la debida atención cuando se quiere desarrollar un proyecto de negocio, y es el monto de dinero que se necesita para ponerlo en funcionamiento y mantenerlo. Para ello es imprescindible tomar en cuenta cuáles son los activos fijos (terrenos, inmuebles, maquinarias, equipos, etc.) y capital de trabajo (dinero en efectivo, sueldos, compra de materias primas y materiales, publicidad, etc.) que debe tener la empresa antes de que comience a generar ingresos. Si no se realiza esta previsión, se corre el riesgo de una asfixia financiera al poco tiempo de iniciado el negocio.

Si no se cuenta con el dinero necesario para atender estos requerimientos, se debe recurrir a alguna fuente de financiamiento, ya sea bancaria, de proveedores u otro origen y evaluar si es posible afrontar con los ingresos que genere el emprendimiento las obligaciones comprometidas.

Por ejemplo: Análisis de la inversión inicial para una Agencia de Turismo.

• Inmuebles	• Compra de Oficina	• \$30.000.00
• Arreglo del inmueble	• Reparaciones y decoración	• \$2.500.00
• Equipamiento	• Muebles y computadoras	• \$3.300.00
• Insumos varios	• Útiles de oficina y otros	• \$600.00
• Inscripciones	• Habilitación y permisos	• \$800.00
• Publicidad	• Gráfica y TV	• \$1.500.00
• Retribución del propietario	• Primer mes	• \$2000.00
• Sueldos del personal	• Primer mes	• \$1.500.00
• Dinero en efectivo		• \$1.500.00
• Inversión necesaria		• \$43.700.00

Análisis de rentabilidad

El objetivo de toda empresa es generar utilidades. Muchas empresas en determinados períodos pueden tener pérdidas o rentabilidad nula. Esta situación a largo plazo se hace insostenible y la empresa no sobrevive.

Para calcular la utilidad de un negocio es imprescindible considerar todos los componentes necesarios para determinar por un lado lo que se denomina el "**costo**" para producir un bien o un servicio y por otro lado los "**ingresos**" generados por la venta de los mismos

No se debe confundir ingresos con ganancias.

El ingreso es el valor que recibe la empresa por los bienes o servicios que comercializa. A ese valor se le debe restar el monto de todos los componentes que intervienen en la producción de esos bienes o servicios (costos), para obtener un resultado económico, que puede ser positivo (ganancia) o negativo (pérdida).

La proyección de Ventas

Una de las etapas más críticas del inicio de un negocio es predeterminar el volumen de ventas, antes de abrir las puertas de la empresa. Para aquel empresario que ya está operando el negocio la pregunta puede estar relacionada con ¿cuánto se puede ganar con una expansión o diversificación del mercado?. Pero para aquel que recién comienza el interrogante que se le plantea es ¿qué información estratégica me permite una proyección de ventas realista?. Lamentablemente no hay una respuesta apropiada a esa pregunta. De lo contrario, si fuera fácil predecir, no cerrarían sus puertas muchas empresas.

Para obtener una proyección razonable, se pueden seguir algunos procedimientos básicos:

- Se puede realizar un estudio de la ubicación del negocio, analizando información sobre el tráfico de personas que transita por ese lugar, población de la zona y otros elementos importantes que hacen a una investigación de mercado.
- Obtener información sobre las ventas de la competencia o negocios similares en otras zonas.
- Tomar en cuenta la experiencia propia si uno ya está operando en un negocio y ver el comportamiento y rendimiento en el pasado.
- Se puede informar a través de publicaciones especializadas, censos económicos, cámaras empresariales, etc.; para verificar el comportamiento del sector en el cual la empresa va a desarrollar su actividad.

No existen fórmulas específicas para llegar a la proyección de ventas, son técnicas de estimación aplicando criterios razonables para su medición. Este criterio no debe basarse tampoco en extremos optimistas o pesimistas. Lo importante es la "razonabilidad" de las cifras que se manejan.

Esta proyección de ventas sirve de base para el cálculo de la rentabilidad del negocio, tomando en cuenta los costos de los productos o servicios

Análisis de Costos

Una vez determinado el nivel de ventas estimado, ahora se puede trabajar en los costos.

Debe establecerse una clasificación de los costos en fijos y variables.

Los **costos fijos** son los que permanecen constantes independientemente del nivel de producción. Son por ejemplo: Sueldos, alquileres, seguros, patentes, impuestos, servicios públicos, etc. Hay que pagarlos aún cuando no se venda nada.

Los **costos variables** son los que cambian, aumentando o disminuyendo de manera proporcional a la producción. Por ejemplo: la materia prima, los insumos directos, material de embalaje, la energía eléctrica (para la producción), etc.

La determinación de los costos no sólo se utiliza para el cálculo de rentabilidad de un negocio, sino también como una herramienta importante para fijar los precios de los bienes y servicios que se comercializan.

Es de práctica común que se calcule el precio de venta agregando al costo de producción un margen de utilidad. Puede ocurrir que el precio fijado de esta manera quede descolocado del mercado porque es superior al de la competencia. Por lo tanto será necesario revisar los costos, cotejar los precios existentes en el mercado y verificar hasta donde están dispuestos a pagar los consumidores.

El Punto de Equilibrio

El análisis del punto de equilibrio es un cálculo crítico para el mantenimiento de un negocio. Implica la determinación del volumen de ventas necesario para que la empresa no gane ni pierda. Por encima de ese volumen de ventas el negocio proporciona utilidades por debajo se producen pérdidas.

La fórmula es muy sencilla:

$$\text{Punto Equilibrio} = \frac{\text{Costo fijo total}}{\text{Precio de venta} - \text{Costo Variable}} = \text{Cantidades}$$

Supongamos que el dueño de un negocio que elabora tortas, quiere averiguar que cantidad tiene que vender para no ganar ni perder. El cálculo es el siguiente:

- Costo fijo mensual (sueldos, alquiler, seguros, impuestos, etc.) = \$1.500,00
- Costo variable por unidad (mat. prima, envase y otros gastos directos) = \$4,00
- Precio de venta de cada torta = \$10,00

Aplicando la fórmula, tenemos:

$$\text{Punto Equilibrio} = \frac{\$ 1.500,00}{\$ 10,00 - \$ 4,00} = 250 \text{ unidades}$$

Es decir que este empresario debe vender 250 unidades (tortas) para no perder ni ganar. Por lo tanto debe analizar si es posible vender esa cantidad o más para obtener utilidades a lo largo del mes.

Proyección de Ganancias y Pérdidas

Luego de haber realizado la estimación de ventas y el análisis de los costos se debe confeccionar una planilla donde quede reflejado el resultado de la empresa. La proyección de ganancias o pérdidas puede prepararse en forma mensual para el primer año de actividades y en forma anual para los dos años posteriores. Es importante acompañar la proyección con información adicional para explicar como se llegó a las cifras y el proceso que se utilizó.

	Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Año	Año
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2	3	
INGRESOS															
1) Ventas															
2) Ingresos Varios															
3) Ingreso Total (1 + 2)															
4) Costo de lo vendido															
5) Ganancia Bruta (3 - 4)															
GASTOS															
6) Gastos Indirectos de Producción															
7) Gastos de Administrac.															
8) Gastos de Comercializ.															
9) Gastos Financieros															
10) Total Gastos (suma de 6 a 9)															
GANANCIA antes de impuestos o PÉRDIDA (5 - 10)															

Flujo de Fondos

El flujo de fondos es un instrumento financiero que se utiliza para proyectar el ingreso y egreso de dinero en la empresa a

lo largo del tiempo.

Su utilidad radica en el hecho de poder pronosticar con suficiente anticipación las necesidades de fondos y tomar los recaudos necesarios para evitar situaciones embarazosas en la marcha del negocio.

Hay empresas que tienen ventas estacionales (por temporada), donde el flujo de fondos proporciona un indicador de los meses en que habrá reducción de dinero, ayudando a planificar y financiar las operaciones

Es importante destacar que esta proyección financiera debe tomar en cuenta el momento que ingresa dinero y en que momento se producen la erogaciones o pagos. Puede realizarse para todo el año o por períodos más cortos, semestral o trimestralmente, con detalles mensuales y/o semanales .

A veces ocurre que el pago de materias primas al proveedor sea posterior a la compra. Y también sucede cuando se cobra a plazo o en cuotas por la venta de un producto o servicio. Siempre se debe tomar en cuenta la fecha cierta de pago y no la de ingreso o egreso de bienes o servicios.

	Meses					
&	1	2	3	4	5	6
1) Saldo inicial de caja	&	&	&	&	&	&
INGRESOS DE EFECTIVO	&	&	&	&	&	&
2) Ventas	&	&	&	&	&	&
3) Otros ingresos	&	&	&	&	&	&
a) Total ingresos de efectivo (de 1 a 3)	&	&	&	&	&	&
EGRESOS DE EFECTIVOS	&	&	&	&	&	&
4) Compras	&	&	&	&	&	&
5) Pago de sueldos y cargas soc	&	&	&	&	&	&
6) Alquileres	&	&	&	&	&	&
7) Servicios públicos	&	&	&	&	&	&
8) Impuestos	&	&	&	&	&	&
9) Gastos administrativos	&	&	&	&	&	&
10) Publicidad y promoción	&	&	&	&	&	&
11) Pago de préstamos	&	&	&	&	&	&
12) Otros gastos en efectivo	&	&	&	&	&	&
b) Total egresos en efectivo (de 4 a 12)	&	&	&	&	&	&
Flujo de fondos neto (a) - (b))	&	&	&	&	&	&

Cuando el flujo de fondos en cada período considerado es positivo, hay excedente de dinero, y cuando es negativo hay que buscar la forma de financiar el déficit. La ventaja que se logra con esta proyección, es anticipar la necesidad de efectivo y tomar los recaudos necesarios

La Confección del Plan de Negocio

Cuando se ha reunido la información detallada en los capítulos anteriores, es necesario ordenarla para el armado del plan

La confección de un Plan de Negocios puede tener muchas variantes, aquí se indica una a modo de ejemplo. La forma de presentar la información varía de acuerdo al tipo de empresa, sector industrial, productos, etc. No hay un solo método para preparar el plan de negocio

Resumen Ejecutivo

Es un panorama global de todos los hechos más relevantes que contiene el proyecto. Aunque el resumen ejecutivo se coloca antes del plan de negocio, se escribe después de tener todos los elementos que lo integran. No debe ocupar más de dos páginas.

Descripción de la empresa

- Nombre o razón social
- Fecha de iniciación de actividades
- Ubicación
- Nombre de los propietarios o integrantes de la sociedad
- Personal ocupado
- Breve historia del negocio, eventos de mayor importancia, logros del negocio y antecedentes más destacados, principalmente en ventas.

Descripción del producto o servicio

- Especificaciones del producto o servicio. Utilidades y usos.
- Características técnicas.
- Diferenciación con otros productos de la competencia. Ventajas y desventajas. Conclusiones.
- Derechos de propiedad, patentes y licencias si han sido registrados.
- Describir el proceso de elaboración: máquinas, herramientas, insumos, embalaje, etc.
- Proveedores.

Definición del negocio

- La misión
- Factores claves y ventaja competitiva.
- Objetivos y estrategias

Análisis de mercado

- Segmento de mercado. Tamaño. Tendencias.
- Competencia.

Plan de Marketing

- El producto.
- El precio.
- Ubicación y distribución.
- La comunicación

La Organización

Información Económica y Financiera

- La inversión necesaria.
- Proyección de ventas.
- Análisis de costos. Punto de Equilibrio.
- Proyección de Resultados
- Flujo de Fondos

Conclusiones

El plan debe ser presentado en forma clara y sencilla de entender. No debe ser demasiado extenso (no más de 50 hojas).

La información que se detalla debe ser coherente. Se puede incorporar información adicional, como planos, fotos, diagramas y folletos para respaldar la presentación del plan de negocio.

No se debe cometer el error de pensar que el Plan Empresarial contiene todos los detalles del negocio. El plan ayuda a entender lo que uno quiere hacer y muestra a las entidades financieras o inversionistas porqué merece que lo respalden.

El Plan de Negocio es la mejor herramienta con la que uno cuenta para saber hacia dónde va y lo que quiere lograr. No todo va a ocurrir como lo ha planeado, hay que estar preparado para resolver lo impredecible y aprender de los fracasos.

Esta lectura complementaria fue tomada de la siguiente página web, en la cual se aborda ampliamente el tema del plan de negocios:
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/plandenegocio.htm>