



Guía para redactar un PLAN DE NEGOCIO

Portada: Nombre de la empresa e identificación de los socios

1. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

(Tres párrafos)

Describir la actividad, el producto/servicio, el sector, la innovación que aporta y la incorporación de tecnología.

2. CONCEPTO DEL NEGOCIO

(Dos párrafos)

Explicar porqué será un negocio, es decir, que valor aporta a los consumidores. Porqué alguien pagará por ello y porque la competencia no lo está haciendo. En qué se basa la viabilidad del mismo visto desde el punto de vista comercial y técnico.

El negocio se basará en hacer algo nuevo o algo mejor que la competencia, ofreciendo utilidad al consumidor.

3. FACTOR DE DIFERENCIACIÓN.

(Dos párrafos)

Definir específicamente en qué es diferente de los productos o servicios ya existentes en el mercado. Establecer comparaciones directas y/o nominales con otras alternativas que satisfacen la misma necesidad.

4. ESPECIFICACIÓN PRODUCTO/SERVICIO

(Dos párrafos, posibilidad de anexos)

Descripción pormenorizada del producto a ser posible con imágenes o dibujos. En el caso de servicio, boceto del folleto con el que se presentará el producto a los potenciales clientes.

5. PLAN COMERCIAL

Consta de dos grandes bloques:



El Plan de Marketing que debe describir los detalles de cómo pensamos comercializar nuestro producto, y el Plan de Ventas que indicará los resultados que esperamos lograr con las acciones descritas en el Plan de Marketing.

5.1. Plan de Marketing

(Tres párrafos por apartado sobre nuestra empresa y uno sobre la competencia)

Cada uno de los apartados que a continuación se enumeran debe ser visto desde nuestra actuación y la de la competencia.

Los siguientes apartados tendrán dos subapartados: a) Nuestra empresa; b) La Competencia

5.1.1. a Segmentación de mercado

Fragmentar el universo de clientes potenciales en grupos de consumidores de su producto/ servicio que respondan a comportamientos homogéneos. Seleccionar a cuál/es de ellos vamos a atacar y a cuál/es vamos a “despreciar”, en nuestra oferta.

5.1.1.b Grupos de clientes a los que vende la competencia

5.1.2. a Producto/servicio

Para cada segmento ver qué atributos del producto/servicio tienen mayor valor para el cliente. Considerar si el producto/servicio a vender requerirá algún servicio extra (pre/post venta).

5.1.2.b Principales productos de la competencia

5.1.3. Política de precios

Establecer los criterios para fijar el precio del producto. Ejemplos: por encima de la competencia dado sus ventajas comparativas; descuentos sobre volumen de compras al conseguir la empresa a su vez descuentos en sus compras; muy competitivo buscando participación de mercado; etc.

5.1.3.b Precios detectados de la competencia



5.1.4.a Canales de distribución

Cómo haremos llegar nuestro producto a cada uno de los mercados objetivo. Pasos que deberá recorrer: mayoristas; detallistas; almacenes; desde nuestra empresa al consumidor final. Condiciones comerciales que vamos a establecer con cada uno de ellos.

5.1.4.b Canales de distribución que utiliza la competencia Se especifica en el Anexo 1.

5.1.5. a Fuerza de ventas

Qué tipo de agentes de ventas vamos a utilizar: distribuidores; vendedores propios; comisionistas; etc. Cómo pensamos retribuirlos, y controlarlos. Cómo será el despliegue de esa fuerza de ventas sobre el territorio: por zonas geográficas; por gama de productos; por tipo de clientes; etc.

5.1.5.b Qué tipo de fuerza de ventas utiliza la competencia. Su valoración

5.1.6.a Comunicación

Cuál es el eje de nuestra comunicación. Redactar los mensajes que queremos transmitir a nuestro cliente potencial. A ser posible presentar un borrador de folleto, anuncio, imagen del establecimiento o de cualquier otro medio de comunicación del que pensemos servirnos.

Qué medios pensamos utilizar para hacerles llegar nuestros mensajes. Masivos: radio, prensa...etc., o selectivos: folletos, cartas personalizadas.

Estimar los costos de la campaña de comunicación que pensamos realizar.

5.1.6.b Elementos de comunicación de la competencia. Folletos, catálogos, anuncios, etc.

5.2. Plan de ventas

En este apartado el énfasis debe estar en las fuentes o procedimientos que se han utilizado para obtener las cifras que en él se reflejan.



5.2.1. Volumen del mercado (Un párrafo)

Estimar cuál es el volumen máximo de ventas que podría lograrse en los segmentos que se han fijado anteriormente.

5.2.2. Previsión de ventas (Tabla)

El plan de ventas puede realizarse por el método tradicional de ventas por mes previstas en los tres primeros años; para simplificar la presentación puede realizarse una tabla con las ventas por trimestre en idéntico plazo.

Una manera más adecuada de presentar las ventas es considerarlas en tres etapas de la empresa:

- **Lanzamiento**, incursión en el mercado, primer test de respuesta real del mercado a nuestras expectativas.
- **Asentamiento** en el mercado, el volumen de ventas alcanza ya valores significativos que puede provocar reacciones de la competencia.
- **Consolidación** del negocio, indicado por una cierta estabilidad en las ventas. Se alcanza un nivel de ventas que ya tiene que ver con el volumen del mercado.

La tabla debe recoger las ventas mensuales medias previstas para cada uno ellos.

Nos permitimos indicar unos plazos que son los habituales. Lanzamiento de tres meses a un año; asentamiento de seis meses a dos años; consolidación de un año a tres años. Obviamente el final del periodo que consideren que durará en su empresa debe coincidir con el inicio del siguiente. Ejemplo: lanzamiento mes 0 a mes 3; asentamiento mes 3 a mes 15, consolidación mes 15 a mes 36.

Modelo de tabla:

Lanzamiento	Valores medios del periodo			
	Producto	Unidades	Precio medio	Ingresos (\$)
	Limpia-radios XR3			
	Limpia TV's			
	Limpia CD			



Asentamiento			
Limpia-radios XR3			
Etc.			

Si se realiza la presentación de los datos de la forma más clásica deben confeccionarse tablas para cada uno de los parámetros: **Unidades, Precio de venta e Ingresos.**

Ejemplo de la tabla de unidades:

Unidades	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Limpia radios XR3			
Limpia TV's			
Limpia CD			

Lo mismo deberíamos hacer con el precio medio y los ingresos.

5.2.3. Cuota de mercado

(Un párrafo)

En función de las ventas y del volumen de mercado, debe estimarse cuál es la cuota de mercado que pensamos alcanzar en las tres fases; o de otra manera, qué porcentaje representan nuestras ventas sobre el total del mercado.

6. PLAN DE PRODUCCIÓN

6.1. Producción propia/ Subcontratación o Comercialización.

(Dos párrafos)

En la etapa de asentamiento se contratará personal técnico y de administración. ¿Qué partes haremos nosotros y qué subcontrataremos?

6.2. Planta de producción

(Si procede)

6.2.1. Descripción de la instalación

(Media hoja)

A ser posible enviar la distribución de la planta o un esquema.



6.2.2. Costos de transformación (Un cuarto de hoja)

Costo del producto (especificarlo porcentualmente), sólo con las partidas más importantes. Su evolución en el tiempo.

Ejemplo:

Costo de material	50%
Costo de mano de obra	30%
Costo de mantenimiento	10%
Costo de servicios exteriores	10%
COSTO DEL PRODUCTO	100%

6.2.3. Organigrama de la plantilla de producción. (Media hoja)

Mandos intermedios y número de operarios previstos en función de las producciones requeridas.

6.3. Proveedores (Máximo tres párrafos)

Indicar los siguientes aspectos para los principales proveedores:

1. Grado de importancia de nuestra empresa para ellos

BAJA: Los técnicos se subcontratarán y utilizarán su tiempo disponible (extra) para participar en estas labores.

2. Nuestro poder de negociación frente a ellos.

ALTA: Existen muchos recurso técnicos.

3. Nivel de dependencia de nuestra empresa frente al proveedor.

BAJA: Existen muchos recurso técnicos.

4. Proveedores alternativos.
Hay mucho técnico en el mercado.

7. TECNOLOGÍA (Tres párrafos, posibilidad de anexos)



Nivel de disponibilidad. ¿Hasta qué punto se puede aplicar de inmediato nuestra tecnología? La tecnología está disponible y es alcanzable fácilmente por nosotros y nuestros competidores.

¿Se requiere algún desarrollo complementario para poder utilizarla en todo su potencial? NO

En resumen, la tecnología utilizada no genera barreras de entrada.

“Estado del arte” de las tecnologías alternativas a la nuestra. ¿Cuándo se prevé que saldrán al mercado? Comparadas con la nuestra, ¿cuán mejores son?

Grado de complejidad de la tecnología en sí misma. ¿Qué nivel técnico requerirá nuestro equipo para manejarla? Baja. No se requiere un alto grado tecnológico para utilizarla.

8. ASPECTOS ECONÓMICOS

8.1. Cuentas de resultados

Hay diferentes formas de presentar los resultados esperados, les sugerimos una forma simplificada pero que permita vislumbrar la evolución del negocio con claridad.

Ejemplo

Periodo: 1/01/04 al 31/12/04

Conceptos	Moneda (US\$)	%
+ Ingresos por ventas	5.000	100
- Costo de las mercancías vendidas	2.350	47
• Costo materias primas	1.200	24
• Costo mano de obra directa	500	10
• Costo consumibles	450	9
• Otros costos de fabricación	200	4
= Margen de contribución	2.650	53
- Costos de ventas	650	13
- Costos de administración	350	7
- Gastos generales	150	3
- Costos financieros	80	1,6
- Amortizaciones	100	2
= Utilidad antes de impuestos	1320	26,4



Si se ha hecho una planificación por periodos (lanzamiento, asesoramiento y consolidación) se puede hacer la cuenta de resultados para cada periodo o por años naturales.

8.2. Tesorería (flujo de caja)

Debe confeccionarse una tabla de cobros y pagos para prever el dinero efectivo disponible en caja. Puede hacerse mensual, para el primer año, como si todos los cobros y pagos se realizaran el último día del mes. Para los dos años siguientes es suficiente indicar la evolución que se espera.

8.3. Inversiones

(Tabla o tres párrafos)

Debe especificarse cuáles van a ser las inversiones iniciales, su costo y su política de amortización así como las inversiones de los tres primeros años.

Igualmente hay que indicar cuál será la aportación inicial (que debe cubrir como mínimo la inversión inicial) y si está previsto alguna aportación de capital complementario en ese periodo. Especificar quién aportara los capitales.

8.4. Balances previsionales

(Sólo si considera que esta información es relevante para la comprensión del desarrollo del Proyecto)

Se debe reflejar la posición de balance previsional al final de cada periodo (ej. al final del primer año y del segundo año). Una estructura básica sería:

ACTIVO	PASIVO
Caja y bancos	Proveedores
Deudores o Clientes	Acreedores
Inventario o stock	Deudas a corto y largo plazo

9. ORGANIZACIÓN

(Esquema)

Dibujar el organigrama inicial y su evolución a lo largo de los tres primeros años. Describir someramente las funciones de cada "casilla" y el perfil de la persona que la desempeñará.



Indicar cómo se piensa realizar el reclutamiento. El tipo de contrato y retribución. Asimismo el nivel salarial expresado en costo empresa anual.

10. SOCIOS/AS

(Dos párrafos)

Si los socios/as van a participar en la gestión de la empresa indicar su responsabilidad y cómo se van separar los papeles socio-trabajador. **Adjuntar curriculum vitae**, sólo con los aspectos relevantes que capacitan al socio/a a iniciar el negocio.

11. CALENDARIO

(Tabla)

Indicar los hitos fundamentales que el proyecto debe alcanzar y los plazos para ello. Ejemplos: Planta piloto en tres meses; producto vendible en cuatro meses; facturación a los tres meses: medio millón por mes; incorporar al jefe de ventas el cuarto mes; etc. Ordenarlos cronológicamente.

12. PLAN DE CONTINGENCIAS

(Dos párrafos)

En primer lugar debe realizarse un Análisis de Sensibilidad. Se trata de ver qué ocurre si se producen desviaciones importantes en las previsiones que se han realizado.

Ejemplos de temas clásicos a analizar:

- Cómo afecta al negocio que el precio de venta real se quede en un 20% o un X% por debajo de lo previsto.
- Dónde está el punto muerto, o visto de otro punto de vista, hasta dónde pueden caer las ventas sin que perdamos dinero.
- Qué pasa si finalmente el desarrollo tecnológico da un producto de prestaciones algo inferiores a las previstas.
- Y así una lista de temas, que serán específicos para cada proyecto, y que el/la promotor/a debe valorar la consecuencia de sus desviaciones, al ser críticos en su proyecto.

Por último definir criterios de fracaso. Ejemplo: Al final del primer año no alcanzar el 60% de las ventas previstas; la resistencia del material al ensayo XXX es inferior al valor mínimo prefijado; no se logra en dos años una participación del mercado del 10%; etc. Esbozar un plan de qué se piensa hacer si el proyecto fracasa.



13. COMENTARIOS AL PLAN DE NEGOCIO

(Una página)

En este apartado puede reflejar todo lo que no haya tenido cabida en el esquema del plan de negocio.

14. ANEXOS

(Los que considere oportunos)

Autor: Ana Laura Spósito.

Graduada en Administración y Contabilidad, especialista en Estrategia y Comunicaciones. Coach y Docente, Profesional de experiencia internacional, con importante trayectoria en la investigación académica orientada al desarrollo Económico y Psico-social, enfocado a la creación de nuevos conocimientos y modelos macroeconómicos que permitan mayor equidad de oportunidades. Escritora, con varios libros publicados, en adición a artículos académicos de su autoría.

Se ha desempeñado en importantes empresas, liderando procesos de cambio organizacional y transformación de culturas, especializada en Aumento de Productividad, Transformación de Conductas, Liderazgo del Cambio, Reestructuración de Costos, y Redireccionamiento del Flujo de Trabajo. Facilitadora de procesos de Negociación, Desarrollo del Capital Humano y Entrenadora en diversos procesos educativos relacionados con: Motivación, Liderazgo, Comunicaciones, Relaciones Interpersonales, Efectividad Personal y Organizacional, Transformación de Conductas, Productividad, Capacidades Gerenciales, entre otros.

Todos los derechos reservados.

Si encuentras que el presente material es de utilidad, por favor, compártelo. Sólo pedimos que incluyas el nombre del autor y no realices modificaciones.

Encuentra más artículos, ebook, videos y audio de gran utilidad en www.mentorconsulting.org

Transformando Potencial en Resultados

www.mentorconsulting.org