

COMO ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS

Aportado por:

COMERCIOHISPANO.COM
¡Donde los empresarios crecen!

Autor: **Jack Fleitman**

Hoy más que nunca es necesario contar con instrumentos y metodologías que permitan a los empresarios o responsables de promover iniciativas de inversión, tener un pronóstico lo más acertado posible de la rentabilidad de un nuevo proyecto.

Un plan de negocios es un instrumento clave y fundamental para el éxito de los empresarios.

Un plan de negocios es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas.

El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Además, reduce la curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una empresa, amén de que facilita el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de un proyecto.

El plan de negocios debe transmitir a los nuevos inversionistas, a los accionistas y a los financieros, los factores que harán de la empresa un éxito, la forma en la que recuperarán su inversión y en el caso de no lograr las expectativas de los socios, la fórmula para terminar la sociedad y cerrar la empresa.

El plan de negocios debe justificar cualquier meta sobre el futuro que se fije. Ejemplo: si se pronostica un incremento en el tamaño del mercado y en la participación de la empresa en éste, se debe explicar y sustentar el razonamiento con información lógica y conveniente. Debe ser muy dinámico, por lo que debe de ser actualizado y renovado de acuerdo a las necesidades del momento. Asimismo, debe de proporcionar un panorama general del mercado y de los requerimientos de la nueva empresa, producto, servicio o, en su caso, de su crecimiento.

El plan puede elaborarse para una empresa de reciente creación o para una que ya está operando y tiene planes de desarrollo.

Cuando la empresa está operando y en crecimiento, un plan sirve para replantear objetivos, metas y necesidades, así como para solicitar créditos o inversiones adicionales para ampliación y/o proyectos especiales.

Después de un periodo determinado de operación del plan de negocios, es recomendable comparar los resultados obtenidos con el plan original para conocer las posibles desviaciones, las razones de éstas, las consecuencias y las medidas correctivas que han de ser tomadas.

Cada plan de negocios es diferente porque tiene el toque personal del responsable de su elaboración y está diseñado a partir del tamaño y giro de cada empresa, lo que imposibilita establecer un formato idéntico para todos los casos, aunque puede afirmarse que la mayoría son similares.

La veracidad de la información que se incluya en el plan de negocios es de vital importancia para su éxito. Es conveniente que los inversionistas y financieros conozcan las proyecciones que se emplearon para estimar la utilidad pronosticada.

También necesitan conocer y entender los supuestos, la lógica y los soportes que se utilizaron para la realización de las proyecciones.

Para que el plan de negocios sea más objetivo y fácil de analizar, debe incluir información histórica y comparativa, con datos estadísticos y gráficos de los últimos cinco años, en dinero y porcentajes, sobre diferentes aspectos de la empresa y/o el mercado.

Importancia de la planeación

La mayoría de los empresarios no le dan la importancia que tienen los planes en la fase inicial de un negocio, pero es trascendente no pasarla por alto si se quiere tener éxito. Por lo común, los planes aplicados durante la etapa inicial determinan el fracaso o el éxito. Es una oportunidad muy valiosa para elaborar un análisis tranquilo del modo en que se piensa administrar y operar y como cumplir con el plan maestro relacionado con la misión de la empresa.

Planear puede significar el éxito y la tranquilidad de los empresarios. Hay que ser fanáticos de la planeación precisamente porque nadie puede anticiparse a todas las posibles contingencias que se presenten. La curva de aprendizaje puede ser mucho más costosa, complicada y dolorosa si no se tiene un plan de negocios bien concebido.

Características de un plan:

Un plan de negocios debe:

- Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazos.
- Definir con claridad los resultados finales esperados.
- Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- Nombrar un coordinador o responsable de su aplicación.
- Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.
- Tener programas para su realización.
- Ser claro, conciso e informativo.

Características de las metas

La mayoría de los empresarios no consideran la importancia del establecimiento de metas, pero éstas son indispensables para definir el rumbo que se quiere seguir y evaluar si el camino es el correcto o hay que corregirlo.

Las características principales que deben tener las metas son:

- Contemplar fines y medios.
- Ser cuantitativas y medibles.
- Ser concretas, realistas y congruentes.
- Tener un tiempo definido para su logro.
- Estar fijadas por los participantes.
- Estar por escrito.

Las metas individuales deben estar relacionadas con las del grupo.

Contenido de un plan de negocios

Para elaborar un plan de negocios pueden utilizarse diferentes formatos, ya que no existe un contenido universalmente aceptado para su elaboración.

El contenido presentado a continuación debe de adaptarse a cada empresa, puesto que el plan de negocios difiere cuando inicia una empresa que ya está en funciones y quiere crecer. Por supuesto, también debe adecuarse al tamaño y giro de la empresa.

Tomando en cuenta lo anterior, el plan de negocios que a continuación se presenta tiene el propósito de servir a cualquier empresa. Por ello son incluidos todos los puntos que deben considerar las empresas grandes.

El contenido de un plan de negocios es el siguiente:

- Introducción. Ésta debe mencionar a qué se dedica o dedicará la empresa y las características del plan de negocios.
- Antecedentes de la empresa.
- Antigüedad de la empresa.
- Acta constitutiva, reformas estatutarias y apoderados legales.
- Detalles de la historia, evolución y actividades sobresalientes.
- Información general de los accionistas y del consejo de administración.
- Datos relevantes sobre la administración.
- Consejeros y asesores de la empresa.
- Estructura del capital legal.
- Fortalezas y debilidades en lo general.

Cuando la empresa va a iniciar operaciones, como antecedente debe incluirse lo siguiente:

- El potencial del nuevo proyecto.

- El resultado del estudio de factibilidad.
- La conveniencia de invertir en el negocio (rentabilidad).
- La forma de llevarlo a cabo.
- Análisis del sector al que ingresará la empresa.
- Plan general de introducción de la empresa al mercado.

Misión

La misión es lo **que** pretende hacer la empresa y **para quien** lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

La misión debe ser precisa, amplia, motivadora y convincente, ya que es la base para que todas las acciones del personal avancen hacia la misma dirección.

Objetivos

Deben mencionarse, en su conjunto, los objetivos generales a corto, mediano y largo plazos de la empresa, así como los objetivos específicos y las metas con relación a los siguientes conceptos:

- Ventas.
- Compras.
- Finanzas.
- Inventarios.
- Personal.
- Producción.
- Utilidades.
- Crecimiento.
- Ubicación e instalaciones

- Ubicación geográfica y beneficios estratégicos para la empresa.
- Tipo de instalaciones y características de la nave, bodega, local u oficina que se necesita para empezar y/o crecer el negocio.
- Superficie mínima necesaria.
- Planos de distribución de las diferentes áreas de la empresa
- Necesidad de espacios para los planes de crecimiento y expansión.
- Características del contrato de renta o de la inversión para la compra del inmueble.
- Especificaciones especiales para maquinaria y equipo.
- Situación del mercado
- Análisis del mercado.
- Características del mercado.
- Composición del mercado (concentración geográfica, características de la población, niveles socioeconómicos).
- Diversificación del mercado con relación a ejercicios anteriores.
- Estrategia de mercado.
- Expansiones futuras.
- Factores que afectan el mercado y cómo funcionará bajo ciertas circunstancias.
- Información sobre la evolución de la demanda, la oferta y la comercialización.
- Mercados no explotados y capacidad de penetración.
- Participación del mercado por producto.
- Participantes y porcentaje de participación en el mercado.
- Segmentación del mercado y consumo aparente.

- Tamaño del mercado objetivo y del mercado potencial.
- Tendencias del mercado.
- Productos y servicios
- Aceptación en el mercado de los productos y servicios de la empresa.
- Amplitud de la línea de productos.
- Capacidad para generar y desarrollar nuevos productos.
- Características, descripciones y aplicaciones del producto.
- Comparación con la competencia en calidad, aspectos económicos y penetración del mercado.
- Disponibilidad para el mercado de nuevos productos.
- Equilibrio de la mezcla de productos y/o servicios.
- Proyectos de desarrollo de nuevos productos y servicios
- Servicios que ofrece u ofrecerá la empresa.
- Situación de las patentes.
- Ventajas competitivas sobre las existentes en el mercado.
- Ventas
- Cuál es la base de los clientes.
- Quiénes son los clientes más importantes.
- Qué tanto depende la empresa de ciertos clientes.
- Qué tan leales son los clientes y cómo se puede afectar su lealtad.
- Cómo es la programación de los pedidos de los clientes.
- Cómo se va a ampliar la cartera de clientes.
- Comparativo de ventas de los últimos cinco años.

- Objetivos por producto y servicio.
- Metas para cada área y vendedor para los próximos dos años como mínimo.
- Metas por canal de distribución.
- Pronósticos de ventas y diferencias de pronósticos anteriores con la realidad.
- Método de venta.
- Ventas por productos, servicios y dinero (diarias, semanales, mensuales, trimestrales, semestrales y anuales, comparados con ejercicios anteriores).
- Ventas divididas por vendedores (zonas y clientes).
- Costos de los servicios posventa.
- Quejas posteriores a las ventas.

Mercadotecnia

- Plan y objetivos de mercadotecnia.
- Aceptación de la imagen del producto y de la marca.
- Estrategias para fortalecer la imagen y las ventas de la empresa.
- Fuerza de las marcas de la empresa.
- Diversificación, evolución y lanzamiento de nuevos productos.
- Campañas publicitarias.
- Eficacia y costos del área de publicidad y promoción.
- Situación de la distribución (costos por zonas y territorios, y costo de la red).

Competidores principales

- Análisis de la competencia (características principales).
- Análisis de satisfacción de los clientes comparados con la competencia.
- Canales y formas de distribución de productos y servicios.
- Cuadro comparativo de ventajas y desventajas (publicidad, promociones, red de ventas, calidad, precio, condiciones de crédito, presentación, servicio, etcétera).
- Distribución de las ventas del mercado.
- Fortalezas y debilidades con relación a la competencia.
- Posibilidades de crecimiento y oportunidades de negocios nuevos.
- Posible ingreso de competidores importantes en el mercado.
- Quiénes son los competidores más importantes.
- Directivos
- Quiénes son y qué han logrado a la fecha.
- Cuáles son sus motivaciones y aspiraciones. Por qué son el personal adecuado.
- En qué grado están comprometidos con el éxito de la empresa.
- Compromisos financieros e inversiones que tiene con la empresa.
- Calidad del trabajo de grupo.
- Capacidad para desarrollar la empresa.
- Claridad y comprensión de la filosofía y la misión corporativa.
- Conocimientos del giro de la empresa.
- Cultura administrativa.
- Efectividad de los sistemas de información y procedimientos en la operación y el control.

- Estilo gerencial y calidad directiva.
- Éxitos y fracasos en el logro de objetivos y metas en años anteriores.
- Integración de los objetivos de las diferentes áreas y niveles jerárquicos.

Personal de confianza y sindicalizado

- Coherencia entre la cantidad y calidad del personal y los objetivos a lograrse.
- Condiciones laborales importantes del contrato colectivo de trabajo.
- Currículo de los ejecutivos de primer nivel y del personal clave.(Fortalezas y experiencia).
- Distribución de funciones y responsabilidades.
- El monto total de la nómina mensual y las prestaciones especiales por área proyectado a tres años.
- Estructura y antigüedad del personal (organigrama).
- Frecuencia de requerimiento de horas extras.
- Información sobre la plantilla de personal administrativo y operativo por área, mencionando características e ingresos.
- Necesidades futuras de personal y disponibilidad.
- Planes de sueldos y salarios, compensaciones, capacitación y evaluación.
- Plantilla del personal de base, confianza y directiva, comparada con ejercicios anteriores.
- Rotación de la mano de obra comparada con ejercicios anteriores.
- Si hubiese la necesidad de contratar personal, las razones, en que áreas, perfil y cantidad.

Asesores externos

- Éstos pueden ser: abogados laborales, mercantiles, civiles, fiscales, contador externo, asesores en informática, financieros y otros especialistas.
- Tipo de consultoría y contratos.

Compras

- Fuentes de suministro.
- Principales proveedores.

Inventarios

- Niveles de existencia en el almacén.
- Niveles óptimos de inventario.
- Rotación de existencias.
- Control de máximos y mínimos (diferencias, periodos de aprovisionamiento).
- Reducciones o aumentos en inventarios.
- Valor de los inventarios.

Operación y producción

- Descripción de las construcciones e instalaciones, necesidades presentes y futuras.
- Cómo va a hacerse el proceso de fabricación.
- Instalaciones, equipo y maquinaria necesaria y disponible si aumenta la demanda.
- Capacidad para reaccionar en caso de aumento de la demanda.
- Estado actual de la maquinaria, cuándo necesitará reponerse y cuál será el costo.
- Planes de crecimiento del área de producción.

- Porcentaje de devoluciones y mermas por defectos de fabricación.
- Capacidad del personal.
- Capacidad instalada y ocupada, y comparación con ejercicios anteriores.
- Capacidad y niveles de producción.
- Apoyos de ingeniería, diseño y control de calidad.
- Eficiencia de los sistemas y procedimientos operativos.
- Estructura de costos de producción y operación (fijos, variables y unitarios).
- Evolución actual y prevista en tecnología (comparación con la competencia).
- Flexibilidad de las operaciones.
- Frecuencia y costo del mantenimiento preventivo y correctivo de equipos.
- Índices de inactividad de la maquinaria y equipo.
- Lista de insumos principales.
- Nivel de devoluciones por desperfectos o baja calidad.
- Niveles de productividad por empleado.
- Tiempo de entrega de los pedidos.
- Presupuesto y programas de mantenimiento preventivo y correctivo.
- Problemas en el proceso de manufactura.

Planes, programas y presupuestos

- Plan de inversiones.
- Presupuesto anual total y por áreas.

- Programa de trabajo anual por áreas.
- Contabilidad y finanzas
- Cantidad de recursos financieros que se necesitan para implantar el plan de negocios.
- De dónde, cómo y cuándo van a obtenerse los recursos financieros.
- Capacidad de generación y captación de recursos financieros.
- Análisis del punto de equilibrio.
- Tablas comparativas de ingresos y egresos, costos y gastos, utilidades brutas y netas de los últimos tres años.
- Endeudamiento a corto y mediano plazos.
- Estabilidad y solidez financiera.
- Estructura de costos generales de la empresa y por línea de negocios, áreas, clientes (sistema de costos).
- Indicadores y razones financieras (utilidad neta, retorno de capital, etcétera).
- Inversiones en valores e inmuebles.
- Liquidez a corto y mediano plazos.
- Márgenes de utilidad.
- Márgenes por producto.
- Niveles de cumplimiento y desviaciones en el manejo del presupuesto.
- Rentabilidad económica y financiera.
- Solicitud de créditos, en qué condiciones y con qué instituciones o personas.
- Activos (maquinaria, equipos de transporte, de cómputo, inmuebles, etcétera).
- Cuentas por pagar de la operación.

- Capital contable, pagado y social.
- Hipotecas.
- Balance general y flujo de efectivo actual (junto con el comparativo de los últimos tres años).
- Estados financieros dictaminados de los últimos tres años.
- Estados financieros actualizados (tres meses de antigüedad como máximo).
- Estados financieros proyectados (3 a 5 años).

Crédito y cobranza

- Análisis de solvencia y liquidez de los clientes.
- Créditos a corto, mediano y largo plazos.
- Cuentas por cobrar.
- Monto y condiciones de crédito a clientes con relación a ejercicios anteriores.
- Porcentaje de cartera vencida y de cuentas incobrables.
- Promedio de recuperación de la cobranza.

Sistemas de información

- Características de los sistemas de información.
- Características de los sistemas automatizados.
- Tipo de informes y contenido.

Informática

- Porcentaje de automatización de la empresa.
- Promedio de antigüedad de los equipos.

- Tiempo de uso promedio por usuario.

Tecnología

- Conocimiento y uso de nuevas tecnologías.
- Planes de adquisición de tecnología de punta.

Contratos

- Contratos de arrendamiento y especiales.
- Oportunidades de negocios nuevos
- Asociaciones estratégicas con otras empresas competidoras o complementarias.
- Conveniencia de adquisiciones de otras empresas relacionadas con el giro.
- Creación de nuevas empresas complementarias.

Conclusiones

- Análisis general de la situación actual (factores políticos, sociales, económicos y legales que pueden influir en la estrategia del plan de negocios).
- Factibilidad de éxito del negocio.
- Futuro a corto, mediano y largo plazos de la empresa.
- Posibles riesgos.

Anexos

Algunos de los anexos que puede contener un plan de negocios son:

- Balances generales.
- Biografías de los hombres clave y consejeros.

- Cartas de intención de compra.
- Copias de contratos importantes.
- Documentación oficial (licencias, permisos, concesiones, etcétera).
- Encuestas de mercado.
- Estados de pérdidas y ganancias.
- Gráficas de información relevante para la toma de decisiones.
- Informes al consejo de administración.
- Informes de asesores externos.
- Listado de clientes potenciales.
- Pagos de impuestos.
- Plantilla del personal y estructura de organización.
- Presupuestos anuales.
- Programas de trabajo.
- Pronóstico de ventas.
- Proyección del flujo de dinero.
- Proyecciones financieras.

El plan de negocios debe de incluir un resumen ejecutivo que permita entender el negocio en lo general. La redacción condensada de un plan de negocios no es fácil pero puede ser la clave para la aceptación.

Resumen ejecutivo

Los puntos que no pueden faltar en el contenido de un resumen ejecutivo pertenecientes a un plan de negocios son:

- Marco legal y estructura de organización.
- Información sobre el mercado que atenderá la empresa.

- Resumen del plan de ventas.
- Resumen de la situación financiera.
- Comentarios sobre las finanzas para facilitar el entendimiento de los factores comerciales que afectan las cifras históricas.
- Mostrar cómo los resultados pueden ser afectados por cambio en las variables de riesgo más importantes.
- Una descripción del pasado y del futuro proyectado en términos financieros.
- Demostrar que el plan de negocios representa una oportunidad que no puede rechazarse.
- Una explicación de cómo se pretende que el inversionista o financiero entreguen los recursos económicos necesarios.
- La extensión del resumen ejecutivo debe incluir el mínimo de cuartillas posibles, que permitan a los inversionistas comprender e interesarse en el plan.
- La presentación, el contenido y la forma de redacción y exposición son vitales para la aceptación de un plan de negocios por los posibles inversionistas.

Planeación estratégica empresarial

Se entiende por planeación estratégica empresarial, el diseño de estrategias para que las empresas tengan capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes y poder tener acceso, ganar y mantenerse en los nuevos mercados.

Las estrategias de negocios de una empresa deben ser delineadas sobre la base de las necesidades específicas de un grupo meta definido en el mercado.

A veces será empleada una estrategia de afuera hacia adentro, en donde la estructura interna asegure una ejecución efectiva y exitosa de las estrategias de negocios.

La planeación estratégica debe orientarse a la innovación y generación de nuevas propuestas.

Estamos en la era de la creatividad, marcada por el desarrollo de la tecnología y el conocimiento, en donde la investigación y la generación de ideas son parte fundamental de la planeación estratégica.

Un plan estratégico de negocios requiere responder las siguientes preguntas:

- ¿En qué negocio se está?
- ¿En qué negocio se quiere y se deberá estar en el futuro?
- ¿Cuál es la posición estratégica actual de la empresa?
- ¿Qué cambios se advierten como los más viables en los mercados?
- ¿Qué fuerzas y tendencias se observan como las más factibles?
- ¿Qué elementos críticos se detectan?
- ¿Qué oportunidades de negocios pueden inferirse?
- ¿Qué hechos probables y posibles se pueden configurar?
- ¿Cómo se vislumbra el futuro de la empresa?
- ¿Qué condiciones futuras pueden preverse?
- ¿Qué innovaciones deben generarse?
- ¿Qué acciones pueden tomarse para reencausar las operaciones para lograr las metas planteadas originalmente?
- ¿Qué alternativas hay para tener operaciones más eficaces, más eficientes y con mejor economía y calidad?
- ¿Qué medidas preventivas y correctivas deben efectuarse?
- ¿Cómo aprovechar las fortalezas de la empresa en su conjunto?
- ¿Cómo tener mejores formas de control?
- ¿Cómo hacer un mejor uso de los recursos e instalaciones?
- ¿Cómo tener mejores estrategias de comercialización?

- ¿Cómo conocer mejor el mercado y cómo ganarlo a la competencia?
- ¿Cómo aumentar las ventas y cuáles son los nuevos objetivos?
- ¿Qué tipo de publicidad y promociones se necesitan?
- ¿Cómo pueden detectarse las futuras estrategias de la competencia?
- ¿Cómo pueden corregirse las necesidades de capacitación detectadas?
- ¿Cuáles son los cursos de capacitación adecuados?
- ¿Cómo puede aumentarse la productividad del personal?
- ¿Cómo cubrir las necesidades de personal eficiente y responsable?
- ¿Cuándo y cómo implantar procesos de mejora continua?
- ¿Cómo puede generarse una cultura de calidad total?
- ¿Cómo mejorar el servicio?
- ¿Cómo desarrollar sistemas administrativos integrados?
- ¿Cómo detectar la necesidad de mecanización y estandarización?
- ¿Cómo definir las inversiones en tecnología, maquinaria y equipo?
- ¿Cómo empezar el desarrollo de nuevos proyectos?
- ¿Cómo tener mejores estrategias de compras?
- ¿Cómo decidir las adquisiciones estratégicas de otras empresas?
- ¿Qué acciones o costos pueden compartirse con otras empresas?
- ¿Cómo pueden cubrirse las necesidades futuras de financiamiento?

La asignación estratégica de recursos debe estar relacionada con los factores clave de éxito para la empresa, como pueden ser:

- Comprar tecnología de punta.
- Contratar mejor personal.

- Invertir en capacitación.
- Mejorar la calidad de los productos y servicios.
- Mejorar la forma de distribución.
- Mejorar la forma de obtener información.
- Mejorar la productividad.
- Optimizar los procesos.
- Los proyectos grandes requieren de planes de negocios muy detallados y con diferentes escenarios, desde el más pesimista hasta el más optimista.

Fallas usuales en la elaboración de planes de negocios

- No contienen análisis comparativos de cifras históricas.
- No está bien elaborado el presupuesto.
- No se consideran los factores sociales, económicos y políticos.
- No se consideran todos los costos y gastos que requiere el proyecto.
- No se hace un estudio de factibilidad.
- No se menciona la rentabilidad y el tiempo de recuperación del capital.
- No se realiza una investigación de mercado.
- No se tiene información administrativa, contable y fiscal confiable.
- No se tiene información de la competencia.
- No tienen soportes reales las cifras de las proyecciones financieras y de ventas.
- Falta de presentación y mala redacción.