

Elaboración de planes de negocio para la gestión de empresas asociativas rurales

3



Elaboración de planes de negocio para la gestión de empresas asociativas rurales

Autores

Alfredo Umaña
Consultoría Aplicada

Claudio Mojica
Catholic Relief Services

Carlos Ilabaca
Rainforest Alliance

Contribuciones

Juan Francisco Martinez, SNV
Ricardo Saravia, CATIE

CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros son el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Venezuela y España.

© Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, CATIE, 2010

ISBN

Contenido

Introducción	5
Objetivo de esta guía.....	5
Capacidades a fortalecer.....	5
¿Por qué es útil la elaboración de un plan de negocios?.....	6
¿Cuándo se debe elaborar un plan de negocios?	7
Estructura de la guía.....	8
Resumen ejecutivo o introducción	9
Definiendo la idea del negocio	9
Descripción de la organización o proyecto	13
Productos y servicios	18
Descripción de los productos y/o servicios	18
Descripción del proceso productivo	18
Inversiones en instalaciones y equipo.....	19
Costos de producción	20
Análisis del mercado.....	25
Investigación de mercado	25
Lineamientos prácticos para una investigación de mercado.....	26
Estrategia e implementación.....	34
Estrategias, tácticas y programas	34
Propuesta de valor	34
Estrategia y plan de mercado	34
Producto	34
Precio	35
Plaza (distribución)	35
Promoción (comunicación).....	36
Proyección de ventas	37
Estrategia de ventas	38
Planes de acción	38
Administración de la organización o proyecto	41
¿Cómo se diseña la organización?	42
Análisis estratégico y definición de objetivos	42
Organización funcional de la empresa.....	42

Elaboración de descripciones y perfiles de puesto	43
Plan de personal.....	44
Planificación financiera	46
Riesgos.....	47
Estado de flujo de efectivo	47
Hoja de balance	49
Estado de pérdidas y ganancias	51
Requerimientos de efectivo (solicitud de fondos)	52
Razones financieras	52
Tasa de descuento, punto de corte o rentabilidad mínima aceptable.....	53
Razón costo beneficio (C/B).....	53
Valor actual neto (VAN).....	54
Tasa interna de retorno (TIR)	55
Período de recuperación.....	56

Introducción

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 de la organización y las acciones que se requieren para alcanzar dichos objetivos.

La experiencia de redactar un plan de negocios es similar a la construcción de un edificio bloque por bloque. En cada parte de la construcción se deben tomar buenas decisiones que permitan levantar un negocio sólido y duradero. Un proyecto se inicia con una buena idea, pero para convertir esta idea en negocio, se debe comprobar si se cuenta con los recursos para llevarla a cabo. En el plan de negocios se detalla y estudia toda la información relacionada con los recursos humanos, las propuestas estratégicas, los planes comerciales, la forma de operar y los aspectos financieros necesarios para convertir las ideas en negocios.

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 los proyectos que pueden estar relacionados con: el lanzamiento de nuevos productos, las mejoras de los productos existentes, los cambios o ampliaciones de locales para aumentar la capacidad de producción, los respaldos de un pedido de crédito o el despertar interés a un socio potencial.

Objetivo de esta guía

La *Guía para la elaboración de un plan de negocios* tiene por objetivo recalcar la importancia de construir un documento que permita a una organización visualizar su futuro. Esta guía provee la información necesaria para apoyar la preparación de un plan de negocios sencillo, pero completo, que pueda implementarse con éxito.

Capacidades a fortalecer

La *Guía para la elaboración de un plan de negocios* busca fortalecer las siguientes capacidades:

1. La capacidad de entender la importancia de planificar antes de iniciar una organización o emprendimiento

2. La capacidad de saber en que momento se debe elaborar un plan de negocios
3. La capacidad de encontrar en forma eficiente la información para la elaboración de un plan de negocios
4. La capacidad de redactar un plan de negocios en forma sencilla, pero completa
5. La capacidad de utilizar el plan de negocios, una vez que ha sido escrito

¿Por qué es útil la elaboración de un plan de negocios?

El plan de negocios es un valioso instrumento que sirve para reflexionar sobre los asuntos críticos de un emprendimiento. También es útil para explicar el negocio a inversionistas, a socios y a empleados.

Además, el plan de negocios puede utilizarse como un documento de consulta permanente para medir los avances del negocio. La mejor forma de utilizar el documento es revisándolo periódicamente para hacer los ajustes necesarios de acuerdo a la realidad cambiante que enfrenta la organización. El plan de negocios nunca se debe convertir en una camisa de fuerza; no se elabora para siempre seguirlo al pie de la letra, sino como una buena guía que hay que seguir, siempre tomando en cuenta las circunstancias que se van presentando en el desarrollo de la organización en la vida real.

Un plan de negocios debe contestar, al menos, las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las necesidades u oportunidades que se pretenden atender con el plan de negocios?

¿Cuáles son los objetivos de la empresa y de qué manera se van a lograrlos?

¿Cuál es el mercado objetivo? ¿Cómo es la estructura del mercado (¿hay muchos participantes?, ¿hay sustitutos?)?

¿Cuáles son los canales de distribución definidos para llegar a los clientes?

¿Cuál es la política de precios de los productos? ¿Cuáles son las estimaciones de ingresos?

¿Cuáles son las características de los productos?

¿Cuál es la estructura funcional del negocio? ¿Quiénes son los principales ejecutivos que pueden asegurar el éxito del proyecto?

¿Cuáles son los costos de producción y administración asociados al proyecto?

¿Cuál es la rentabilidad esperada del proyecto? ¿Cuáles son las necesidades de financiamiento del mismo?

¿Cuándo se debe elaborar un plan de negocios?

Las razones más comunes por las cuales se decide elaborar un plan de negocios incluyen:

- Cuando se requiere verificar, antes de iniciarlo, si un negocio es viable desde el punto de vista económico y financiero..
- Cuando se quiere ganar eficiencia para poner en marcha un negocio nuevo.
- Cuando se necesita estimar cuanto dinero se requiere para el emprendimiento del negocio y localizar posibles fuentes de financiamiento.
- Cuando se busca detectar y prevenir problemas antes de que ocurran, y de esta manera ahorrar tiempo y dinero.
- Cuando se necesita revisar el desempeño de un negocio en marcha.
- Cuando se quiere tasar una empresa o negocio para la venta.
- Cuando un banco o un ente donante solicita el plan de negocios como respaldo para la entrega de recursos.

Recordemos

En el momento de organizar la información en el plan de negocios es importante tomar en cuenta a quien va dirigido el documento y quienes son las personas que van a revisarlo, con el objetivo de brindarles toda la información que necesiten para tomar decisiones.

Estructura de la guía

La guía está escrita para acompañar al lector en la construcción de cada uno de los bloques del plan de negocios. Llamaremos “bloques” del plan de negocios a los capítulos que se deben redactar uno a uno, para contar finalmente con un documento sólido, completo y bien concatenado.

Los bloques a construir son los siguientes:

1. **Introducción o resumen ejecutivo:** presenta los datos más relevantes de todo el plan de negocios en forma concisa para explicar el negocio, sus características y sus proyecciones.
2. **Descripción de la organización o proyecto:** presenta los antecedentes más importantes de la organización si se trata de un negocio ya establecido o los datos de constitución si se trata de uno nuevo..
3. **Productos y servicios:** se describe los servicios y/o productos que la organización ofrece a sus clientes (sean estos internos o externos).
4. **Análisis de mercado:** se dedica especial atención a identificar y entender los grupos de clientes potenciales de los servicios y productos que se ofrecerán.
5. **Estrategia e implementación:** se define la propuesta de valor de la organización, y la estrategia de mercadeo y ventas que surge del análisis del mercado.
6. **Administración de la empresa o proyecto:** se describe la forma en que los esfuerzos de producción, comercialización y control administrativo se llevarán a cabo.
7. **Planificación financiera:** este bloque recoge la información ya establecida en todos los bloques anteriores y se les asigna valores que permiten determinar la viabilidad financiera de la organización o proyecto.

Resumen ejecutivo o introducción

El resumen ejecutivo tiene por objetivo presentar los datos más relevantes de todo el plan de negocios y es útil para entender en forma concisa el negocio, sus características y sus proyecciones.



Objetivo

Este bloque llegará a convertirse en un resumen del plan de negocios completo y será determinante para el lector una vez que el plan esté listo. El resumen ejecutivo se presenta al principio del documento, inmediatamente después de la carátula. Sin embargo, será el bloque que se preparará al final del ejercicio, una vez que se cuente con la información de los otros bloques, pues la introducción no es más que una recopilación de la esencia de las demás piezas.

El resumen debe tener una extensión máxima de dos páginas, escritas con el fin de facilitar su revisión mediante una síntesis descriptiva que entusiasme al lector y le anime a participar en el proyecto planteado.

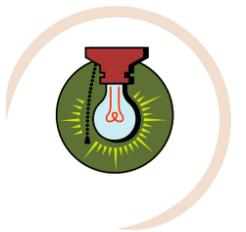
Además de los datos más importantes de todos los demás bloques, el resumen ejecutivo debe incluir también la idea del negocio, los objetivos, la misión y los factores críticos de la empresa o proyecto.

- **Objetivos:** son las metas del negocio, objetivos de mercado, objetivos en ventas y objetivos de rentabilidad. Todos estos objetivos deben ser medibles.
- **Declaración de la misión:** define el negocio—explica la razón de ser de la empresa o proyecto.
- **Factores críticos de éxito:** son las dos o tres acciones que se deben llevar a cabo particularmente bien para que el negocio realmente funcione.

Definiendo la idea del 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—éste es el objetivo fundamental.

Las personas compran bienes o servicios para satisfacer una necesidad o un deseo: por ejemplo, satisfacer su necesidad de alimentos (pan, carne, frutas, etc.); tener más comodidad en el hogar (electrodomésticos, muebles, etc.); tener esparcimiento (cine, teatro, viajes); satisfacer la necesidad de transporte (automóviles, autobús, aviones). Detectar esas necesidades y deseos permite



identificar oportunidades de negocios y de esta manera el empresario debe buscar la forma más conveniente de satisfacerlos.

En primer lugar, el empresario debe definir en qué negocio (sector industrial) se encuentra el producto o servicio que va a desarrollar. Al detectar la necesidad o el deseo real del consumidor que uno satisface, se logra entender mejor la industria en la cual uno “está” y no solo en la que uno “cree estar.”

El siguiente ejemplo puede ayudar a entender como identificar mejor la industria en que se opera. Cuando un comerciante vende agujereadoras, ¿qué es lo que vende realmente? ¿Qué le compra el cliente? ¿Agujereadoras? En realidad no. Lo que el cliente realmente busca y por lo que paga es “la capacidad de hacer agujeros.” La misma que logrará con el uso del aparato que llamamos “agujereadora” o posiblemente con otro dispositivo similar.

De este ejemplo se entiende que este comerciante no está en el negocio de “agujereadoras”, sino más bien en el negocio de “aparatos para hacer agujeros.”

La idea de negocio debe sonar atractiva para un inversor. No consiste en un folleto publicitario de un producto supuestamente asombroso, ni en una descripción técnica, sino, más bien, en un documento de toma de decisión, que da respuesta a las siguientes tres preguntas:

¿Cuál es el beneficio para el cliente?, o sea, ¿qué problema se va a resolver? El éxito en el mercado se logra gracias a clientes satisfechos, no a productos asombrosos. Los clientes compran un producto porque quieren satisfacer una necesidad o resolver un problema; da igual que se trate de comida o bebida, de reducir un esfuerzo, de aumentar el placer o de mejorar su imagen. Por esta razón, la primera característica que debe tener una idea de negocio es que ésta establezca con claridad qué necesidad va a satisfacer y de qué forma lo va a conseguir (a través de qué producto o servicio).

¿Cuál es el mercado? Una idea de negocio sólo adquiere valor económico real si la gente quiere comprar el producto o servicio. Así, la segunda característica de una idea de negocio exitosa es que sea capaz de demostrar la existencia de un mercado para el producto o servicio y que identifique al grupo o grupos de clientes objetivo.

¿Cómo ganará dinero? La mayoría de los productos generan ingresos directamente, a partir de las ventas a los clientes. En algunos casos, sin embargo, el mecanismo de generación de ingresos puede ser más complicado: por ejemplo, el producto se entrega gratuitamente al cliente y son los anunciantes quienes lo pagan. Por esta razón, la tercera característica para que

una idea de negocio tenga éxito es que se deje muy claro cómo se generarán ingresos y en qué cantidad.

Ejemplo

A continuación se presenta un ejemplo de un resumen ejecutivo elaborado para un negocio de producción de hortalizas y granos básicos.



Resumen ejecutivo

COSEMPROS es una cooperativa de servicios múltiples integrada por productores de hortalizas Las Segovias. Su sede se localiza en el municipio de Pueblo Nuevo, a una distancia de 65 km de Estelí, cabecera departamental. Cuenta con buenas vías de acceso a los diferentes mercados. Fue constituida en diciembre de 2009 y está debidamente inscrita con una personería jurídica conformada por 38 socios/as de diferentes comunidades de los municipios de Pueblo Nuevo y Condega en el departamento de Estelí. La cooperativa se dedica a la producción de hortalizas y granos básicos, generalmente vendidos a comerciantes de los diferentes mercados del país.

La cooperativa nació como una propuesta social para beneficiar directamente a sus socios fundadores y sus familias e indirectamente a las familias campesinas que viven en el poblado a través de la generación de empleo. Además buscó fortalecer la capacidad de organización y cooperación de los productores socios.

Con el incremento de la producción de hortalizas y granos básicos se debe pensar en la exportación a otros mercados como los de El Salvador y Honduras y la apertura de nuevos lugares de venta para sus productos como los supermercados existentes en el país. Sin embargo, para que los socios aprovechen estas oportunidades es necesario poner en marcha un plan de negocios que permita establecer las pautas a seguir de acuerdo a los análisis de mercado y rentabilidad, así como lograr que en la organización se consolide y fortalezca la capacidad organizativa, productiva y de comercialización de sus productos, con enfoque de calidad.

En este sentido el grupo de productores organizados se ha propuesto desarrollar y ejecutar un plan de producción que les permite obtener un producto de calidad utilizando tecnologías apropiadas para lograr la sostenibilidad. Esto incluye hacer uso de productos amigables con el medio ambiente, sistema de riego por goteo, fertiriego y una producción escalonada. Para la puesta en marcha del plan de negocio, se ha tomado en cuenta la compra y venta de insumos para la producción y comercialización de maíz en elote, estimando que se requiere un capital de US\$90.393,72 los cuales se gestionarán a través de la banca privada.

Compra y venta de insumos

Se ofertarán insumos agrícolas a sus socios/as y clientes utilizando la modalidad de compras en conjunto para obtener precios más favorables que les permita tener un margen de utilidad, considerando que las cooperativas están exceptuadas del pago de impuestos y tiene la facultad de importar productos agrícolas y maquinarias según la Ley 199 de Cooperativas si así lo desean.

Para la ejecución del plan de negocios se iniciará operaciones con un capital inicial de US\$90.393,72. Según las proyecciones estimadas, los ingresos netos anuales ascienden a US\$41.518,91. Si se toman en cuenta las experiencias del personal y las demandas de estos rubros en cuanto a consumo de los productos a ofertar, se considera que el plan de negocios presenta viabilidad económica, financiera y social para aplicarse en el corto, mediano y largo plazo; por lo tanto, se hace necesaria la ejecución del mismo.

Consejos prácticos

Al redactar el resumen ejecutivo:

- Asegúrese de incluir los datos más importantes de las demás secciones del plan de negocios.
- Tenga en mente las características de las personas que van a leer el documento.
- Permita que una persona ajena a la elaboración del plan de negocios lo lea antes de dar el documento por revisado.

Es el momento de iniciar su plan de negocios. Para redactar el resumen ejecutivo se necesitará esperar los datos de los demás bloques del plan que está por preparar. Por el momento puede avanzar escribiendo los siguientes datos preliminares de su resumen ejecutivo.

¿De que se trata el plan de negocios?

¿A qué segmento de mercado atenderá el negocio? ¿A qué tipo de clientes se quiere atender?

Descripción de la organización o proyecto

Si se trata de un negocio ya establecido, el objetivo es presentar a la organización y sus antecedentes más importantes; si se trata de un negocio nuevo, es presentar los datos de constitución.



Objetivo

En este bloque del plan de negocios se presenta la identidad de la organización o del proyecto que se realizará. Se describe el nivel de organización y legalización del emprendimiento y se da a conocer quienes son las organizaciones (personas jurídicas) o individuos (personas naturales) que están detrás de la idea de negocio.

Mediante la redacción de este bloque se debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el nombre de la empresa o proyecto?
- ¿Cuánto tiempo ha existido?
- ¿Qué vende y cuál es su mercado?
- ¿Quiénes son los dueños?
- ¿Cuál es la figura jurídica o legal bajo la cual opera? ¿Existen planes para cambiar la figura jurídica o legal?
- ¿En donde está ubicada la organización o el proyecto? ¿Cuenta con una sola instalación o cuenta con varias ?
- ¿Con qué activos cuenta la organización o proyecto?
- ¿Qué hace que la organización o proyecto sean competitivos? ¿Qué ofrece la empresa a los clientes que es diferente a lo que ofrece la competencia?
- Además se debe presentar un resumen de los resultados financieros históricos si se trata de una organización ya existente o un detalle de los gastos de constitución si se trata de un nuevo emprendimiento.



Consejos prácticos

Al redactar la descripción de la organización o proyecto es importante demostrar que se cuenta con el respaldo de personas responsables y que las gestiones del plan se realizarán en orden y con plena legalidad.



Manos a la obra

En la preparación de planes de negocios ya existentes se suele incluir como parte de esta sección una descripción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se enfrentan al momento de preparar el documento. Si los lectores del plan de negocios se pueden beneficiar de este análisis, no se debe dudar en incluirlo.

También se puede incluir en este bloque una reseña histórica de la organización para dar a conocer sobre todo los éxitos obtenidos hasta la fecha y cualquier reconocimiento recibido.

Nota importante: El ejemplo presentado puede ser útil como una pauta para la redacción de esta sección, pero hay que recordar que la descripción de la organización o proyecto debe ser muy propia y única. Debe incluir elementos que aunque no aparezcan en el ejemplo de esta guía, son necesarios para entender mejor el plan de negocios.

Se debe redactar la sección de descripción de su organización o proyecto asegurándose en dar respuesta a las interrogantes que se presentan en la siguiente tabla.



Ejemplo

Descripción de la organización o proyecto

La Cooperativa Multisectorial Café de Altura R.L.(COOMCAFE) tiene como objetivo cubrir toda la cadena de producción del café llegando a la industrialización y comercialización de café molido. Los productores formaron la cooperativa desde hace tres años (2007-2009) con el objetivo de superar las limitaciones que los productores han tenido en la zona para acceder a conocimiento, financiamiento, organización, y comercialización de sus productos.

Actualmente la cooperativa está formada por 327 pequeños productores de café con un promedio de 2,54 manzanas de café en producción y con una producción de 12,25

quintales oro por manzana, para una producción total de 10.352,25 quintales oro exportable. Según estudios realizados al café de la cooperativa, de éste resulta un puntaje de muestra general de la cooperativa de 83,20 puntos en catación, con productores que llegan a los 94 puntos—lo que demuestra que es un café de alta calidad y clasifica en los mejores puestos de la tasa de la excelencia.

La cooperativa está liderada por una directiva integrada por un Comité de Vigilancia y un Comité de Educación. Estos comités dan seguimiento a las diferentes actividades. También se cuenta con el apoyo de Project Concern International (PCI) en Nicaragua y La CUCULMECA para el fortalecimiento de la cooperativa.

COOMCAFE ha llegado a comercializar con la empresa Green Coffee (como café gourmet) 14 contenedores a nivel internacional y 1,5 contenedores a nivel nacional, equivalente a 15.000 quintales pergamino de diferentes variedades. Entre las variedades más comunes se encuentran Catuai, Catimore, Maragojipe, Pacamara y, la más relevante, Caturra. Los principales beneficiados los pequeños y medianos productores asociados a COOMCAFE, ya que la comercialización es directamente entre el comprador y los productores, logrando eliminar a intermediarios que eran los que obtenían las mayores ganancias..

Se ha podido brindar diferentes servicios para beneficio de los asociados como, por ejemplo, financiamiento con tasas de interés bajo, capacitaciones, asistencia técnica y transferencia de tecnología, entre otros servicios.

La cooperativa está legalmente constituida desde el 18 de octubre de 2006 y su personería jurídica fue aprobada el 8 de noviembre de 2007 con el nombre de Cooperativa Multisectorial Café de Altura R.L. bajo las siglas COOMCAFE R.L. La cooperativa se identifica con el Número de Registro de Contribuyentes (RUC) 081106-9274. Actualmente la integran 77 socios y tiene un registro de 340 socios(as): 259 varones y 81 mujeres. El radio de acción es en las comunidades de San Rafael del Norte, municipio del departamento de Jinotega. Las oficinas están ubicadas (en el casco urbano) de la esquina noroeste del parque municipal, 100 metros al norte.

A continuación se presenta un ejemplo de la descripción de una cooperativa para la industrialización y comercialización de café.

Preguntas	Respuestas
1. ¿En qué consiste? ¿Cómo se define el negocio que le interesa empezar o que se está desarrollando?	
2. ¿Es práctica la idea? ¿Realmente satisface una necesidad?	
3. ¿Cuál es la visión del negocio? ¿En qué quiere convertirse o cuál es la razón de ser?	
4. ¿Cuál es la misión? ¿Cómo se va a hacer, o hace el negocio?	
5. ¿Qué habilidades y experiencia trae usted o los socios al negocio?	
6. ¿Qué características debe tener el personal y cómo conseguir al mejor equipo?	
7. ¿Cómo capacitar al personal?	
8. ¿Qué servicios o productos se ofrece actualmente? ¿Qué servicios o productos pretende ofrecer en el negocio?	
9. ¿A qué sector del mercado estarán dirigidos los servicios o productos? Tipos de clientes	
10. ¿Quiénes conforman la competencia del negocio?	
11. ¿Cuál es la ventaja del negocio sobre otras empresas existentes?	
12. ¿La empresa puede diferenciarse por un producto/servicio de mejor calidad o liderazgo en costos?	

13. ¿Qué espacio del mercado se atiende actualmente? ¿Qué espacio se piensa ocupar?	
14. ¿Se puede crear demanda para este negocio?	
15. ¿Quiénes deben ser los proveedores deseables en calidad y precio? ¿Tienen interés los proveedores en trabajar con la empresa?	
16. ¿Con qué actores del sistema financiero se debe trabajar? ¿Qué financiamiento necesitará?	
17. ¿Cómo se debe organizar la base de datos de los clientes potenciales del negocio?	
18. ¿Cuáles son los recursos de inicio con los que se cuenta o el actual capital de trabajo y solvencia de la empresa?	
19. ¿Dónde se ubicará el negocio, o debe reubicarse si ya existe?	
20. ¿Qué nombre se le dará al negocio (en el caso de negocio nuevo)?	

Productos y servicios



Definir y describir los productos y/o servicios que la organización ofrecerá a sus clientes, sus formas de producir y los recursos necesarios para satisfacer los requerimientos del mercado.

Objetivo

Descripción de los productos y/o servicios

En este bloque del plan de negocios se definen los atributos del producto y/o servicio que se diseñan en base a los siguientes datos:

- Los requerimientos de presentación de los servicios y/o productos (envase, etiqueta, tamaño, entre otros)
- Los requerimientos de producción en el mercado (las necesidades y los deseos de los clientes potenciales)
- Los objetivos del negocio de la organización (costos de producción y volúmenes de venta esperados)
- Los requerimientos de logística (necesidades de proveedores de servicios directos o de apoyo)

Se deberá especificar en que consiste cada producto o servicio que se incluye en el plan de negocios, describiendo sus características físicas, sus usos, sus beneficios, sus dimensiones, sus materiales, sus colores y cualquier otra característica distintiva que ilustre al lector del plan.

Descripción del proceso productivo

En esta parte del plan de negocios también se define y describe la forma en la cual se elaborarán los productos y servicios.

Proceso de elaboración del producto o servicio: se debe describir las actividades requeridas para producir el bien o prestar el servicio, organizar las actividades de manera secuencial y en algunos casos establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo cada actividad. Es muy útil la utilización de diagramas de flujo del proceso de producción—que no es más que la secuencia de operaciones expresada en forma gráfica.

Tecnología de producción: se debe describir la tecnología que se utiliza o se planifica utilizar para la elaboración de los productos o servicios. Al seleccionar el

nivel tecnológico adecuado al proyecto se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Facilidad de adquisición de la tecnología requerida
- Condiciones especiales para hacer uso de la tecnología (patentes, acuerdos)
- Aspectos técnicos especiales (capacitación del personal, equipo, instalaciones, etc.)
- Posibilidades de que la tecnología sea copiada y como protegerse de imitadores.
- Velocidad en que se dan las innovaciones tecnológicas.

Materiales: Se deben determinar y describir los materiales que se requieren para la elaboración de los productos y/o servicios. Se deben seleccionar en base a la forma en que sus especificaciones son adecuadas para las expectativas de calidad de la empresa y del consumidor.

Capacidad de producción: Se espera que la empresa tenga suficiente producción para satisfacer la demanda proyectada de su mercado. Para determinar la capacidad óptima, se pueden tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- La capacidad en unidades de cada una de las máquinas (aun tomando en cuenta algunas contingencias)
- Identificar los cuellos de botella del proceso, es decir, aquellas actividades que producen menos unidades del producto en una misma medida de tiempo
- Determinar la capacidad real de producción (por ejemplo, 1.000 unidades por hora)
- Comparar con la demanda y revisar si la satisface

Instalaciones: Al entender el proceso productivo, la maquinaria necesaria y los materiales a almacenar, se debe estimar el tamaño y el diseño de las instalaciones. Se debe decidir si las instalaciones se rentarán o se construirán.

Inversiones en instalaciones y equipo

Una vez determinado el equipo y las instalaciones requeridas, es necesario cotizar los precios que se pueden obtener en el mercado, sin olvidar los costos adicionales de transporte e importación en el caso de que deban ser traídos del exterior. Para efectos de los cálculos financieros posteriores, es importante también proyectar la depreciación anual por el período del plan de negocios y el valor de rescate a esa fecha.

Costos de producción

También es importante en esta sección calcular los costos de producción que deben incluir tanto los gastos directos, como materia prima y mano de obra, como los gastos indirectos, como materiales, insumos, electricidad y otros costos que se pueden distribuir y calcular entre la producción total.



Ejemplo

Descripción de productos y servicios de la Cooperativa de Servicios Múltiples Ocho de Julio de la comunidad de Payacuca, Nicaragua.

Productos y servicios

A. Servicio de financiamiento: mantenimiento de café

Es un servicio categorizado como disponible porque actualmente la cooperativa compra servicio de financiamiento a la central de cooperativas con intereses blandos. Tiene capacidad administrativa ya que los encargados (Consejo de Administración y Comité de Crédito) tienen experiencia y cuentan con apoyo de la Central de Cooperativas de Servicios Múltiples "Aroma del Café" (CECOSEMAM) a través de un gerente técnico para la asesoría. Es un servicio necesario porque es un crédito que demandan año con año los socios y los requisitos son accesibles para todos ellos. La cooperativa se ha caracterizado por tener socios con un buen record crediticio según registros de CECOSEMAM, que era la que anteriormente se encargaba de entregar el crédito a cada socio.

Según un análisis de costos e ingresos la cooperativa tiene una alta expectativa ya que los socios están pagando los costos de este servicio, solo el subsidio que reciben de CECOSEMAM es el pago de salario del técnico y el mantenimiento de la moto. Sin embargo un análisis de costos refleja que con el costo que pagan los socios este servicio será sostenible cuando CECOSEMAM deje de pagar al gerente.

Se priorizó este servicio porque, según la evaluación de la oferta actual, es un servicio estrella, altamente demandado por los socios, menos riesgoso en cobros y por lo tanto a la cooperativa se le facilita la recuperación del crédito; la mayoría lo recuperará en especie al momento de la cosecha y esta será vendida al mercado que CECOSEMAM ya tiene establecido.

Este crédito será entregado a los socios productores de café, que prenden su cosecha. Se entregará en el mes de abril un 50% del valor solicitado, el restante 50% se entregará al momento de la cosecha en el mes de octubre.

B. Servicio de financiamiento: Renovación de café

Es un servicio especializado porque se demanda específicamente para renovar plantaciones de café. Es un servicio de apoyo porque es de interés común y es esencial para mejorar la productividad y calidad; es una forma de incentivar a los socios productores de café. Es un crédito a largo plazo por lo que anualmente estará generando ingresos a través de los intereses que abonen los socios. Además, es un rubro de baja demanda—no todos los años los socios renuevan sus cafetales. El movimiento de este servicio es más lento que otros tipos de financiamientos.

C. Servicio de financiamiento a la producción de frijol y hortalizas

El crédito para la producción de frijol y hortalizas es un servicio demandado por los socios debido a que en la zona se producen frijoles y hortalizas en cantidades considerables por las condiciones climatológicas.

El servicio de financiamiento a la producción de frijol y hortalizas se hará en las dos épocas de cosechas, primera y postrera, por lo que este servicio proporcionará ingresos dos veces al año. Es considerado como un servicio de prioridad por la generación de ingresos y la alta demanda de los socios; por eso es tipificado como un servicio genérico. Se ofrece a un gran número de productores de diversos rubros y es un servicio con disponibilidad en baja escala, ya que la capacidad económica de la empresa es muy baja. Actualmente solo se cuenta con un monto menor a los 100.000 córdobas, con los cuales se ha beneficiado a un grupo pequeño de productores socios con montos menores a 20.000 córdobas, lo cual es pertinente por la demanda real de los socios aunque no todos tienen acceso al crédito por destinar un monto pequeño para este servicio.

D. Servicio de abastecimiento de insumos, herramientas y equipo agrícola

Este servicio es de gran necesidad para los socios ya que para abastecerse tienen que comprar en Matagalpa y pagar transporte de los insumos y de la persona que se encarga de la adquisición del producto.

El servicio tendrá precios accesibles para los socios y el puesto será ubicado estratégicamente donde todos puedan comprar y trasladar las compras a sus fincas—les va a permitir a los socios disminuir los costos de producción. Se pretende que sea un servicio oportuno porque se ofertará realmente en el momento en que el cliente lo necesita. Para la cooperativa representa una oportunidad para diversificar sus servicios y le permitirá ingresos para la sostenibilidad ya que este servicio será pagado totalmente por los socios.

E. Servicio de acopio de café orgánico y convencional

La cooperativa se encargará del acopio de café orgánico y convencional, principalmente el

café prendado en los créditos. Además, ayudará a recuperar los créditos de mantenimiento y renovación de café. Es un servicio operativo subcontratado por CECOSEM MAC para mejorar los servicios de comercialización del café, abastecer de forma ordenada el mercado ya existente a través de las certificaciones FLO-Cert y Bio Latina. Por este servicio la cooperativa percibirá un incentivo por cada quintal acopiado. Para brindar un buen servicio se contratará a una persona responsable del acopio y de realizar la entrega de manera fluida del producto a CECOSEM MAC—esto será pagado con el incentivo que CECOSEM MAC le pague a la cooperativa.

Los principales proveedores son los 36, que le provee fondos a la cooperativa para financiar a los socios.

Otro servicio que se pretende ofertar en el futuro es el acopio y la comercialización de café con clientes que no son socios con costos diferenciados, ya que estos no podrán tener oportunidad de la distribución de excedente de la cooperativa.

A continuación se presenta una tabla de inversión en instalaciones y equipo con su proyección de depreciación y valor de rescate a 10 años.

Concepto	Valor	Vida útil	1	2	3	4	5	Valor rescate
Equipos proceso	5.161	10	516	516	516	516	516	2.581
Equipos oficina	590	5	118	118	118	118	118	0
Computador	700	4	175	175	175	175		0
Obra civil	18.000	10	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	9.000
Totales	24.451		2.609	2.609	2.609	2.609	2.434	11.581



Consejos prácticos

Consejos prácticos

El bloque de productos y servicios es uno de los más técnicos de un plan de negocios. Al planificar es necesario el acompañamiento de una o varias personas que conozcan la industria del proyecto y puedan compartir la experiencia con la organización.



Manos a la obra

Manos a la obra

En esta sección del plan de negocios se debe definir y especificar las operaciones así como el equipamiento necesario para generar y entregar el producto o servicio.

Algunos de los recursos que se deben considerar para la implementación del proyecto son las instalaciones, la maquinaria y el equipo, la instrumentación, los insumos, el capital humano, etc.

Para un proyecto de empresa o de producto que requiera instalaciones productivas, el plan de negocios deberá describir el modo en que éstas se obtendrán y cómo será reclutado el personal de producción.

Un flujo o diagrama de proceso puede ayudar al lector del plan a comprender la forma en que se operará.

Esta sección debe armarse dando respuesta a cuatro principales temas. Las respuestas a las siguientes preguntas podrán apoyar la construcción de este bloque de productos y servicios.

	Para redactar
Ubicación poner arriba <ul style="list-style-type: none"> ¿Dónde estará ubicado su negocio? ¿Cuáles son los requerimientos de espacio y equipo? ¿Qué tipo de espacio es (oficina, industria o una combinación de ambas)? ¿Existe alguna ventaja en su localización (acceso fácil, bajo costo, cerca de)? ¿Hay tiendas que atraigan a los mismos clientes, mano de obra accesible, etc.? ¿Cuenta con un bosquejo (layout) de las instalaciones? ¿Tiene considerado el espacio para futuras ampliaciones y mejoras? 	
Equipamiento <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué equipamiento se necesitará? ¿Cuánto cuesta? ¿Se requerirá alguna inversión en un local/planta o maquinaria especial? ¿Se comprará el equipo o se alquilará? ¿Quiénes serán los proveedores del equipo? 	
Personal <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuántos empleados se necesitará y cuántos turnos manejarán? ¿Qué perfiles y habilidades necesitará de los trabajadores? ¿Qué salarios se pagarán en los distintos niveles (agregar un porcentaje para pagar los impuestos de nómina, de desempleo, seguro de compensación a los trabajadores, y demás deducciones)? ¿Qué criterios y políticas se usarán para la contratación de personal? 	

Procesos de manufactura y servicios

- ¿Se cuenta con el flujo del proceso en donde se explique el proceso de fabricación o atención?
- ¿Cuáles son los tiempos de producción?
- ¿Cómo se medirá, controlará y mejorará la calidad?
- ¿Cuál es el horario de operación?
- ¿Dónde se obtendrá y almacenará las materias primas?
- ¿Cómo serán los procesos de compra?
- ¿Dónde se almacenarán los productos terminados?
- ¿Cómo se manejará el control de inventarios?
- ¿Cómo se distribuirán los productos terminados o los servicios?
- ¿Se necesitará contratar alguna póliza de seguro para su negocio o planta?



Dibujar la distribución en la planta de proceso o como estará distribuida el área de servicios

En este espacio se puede dibujar el flujo de proceso de producción o el diseño de su planta

Los costos de producción están generalmente formados por el costo de la materia prima, la aplicación de mano de obra y los gastos indirectos de fabricación.

Recordemos

Análisis del mercado

Entender quienes son las personas/empresas que potencialmente harán uso de los productos y servicios de la organización, cuáles son sus preferencias, cómo compran y qué medios de comunicación les alcanzan?.



Objetivo

El elemento esencial de todo negocio son sus clientes y por lo tanto el plan de negocios debe prestar especial atención a los mismos.

El realizar un análisis riguroso del mercado y la competencia ayuda en buena medida a predecir importantes variables como la cantidad probable de clientes que comprarán y que ventajas se le ofrecerán al cliente en relación a la competencia, entre otras. Se propone en esta guía una investigación de mercado simple, práctica y de sentido común.

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.

Es necesario definir quienes van a ser los posibles clientes, tratando de averiguar con el mayor detalle posible sobre sus ingresos, sexo, edad, educación y hábitos de consumo. Se debe encontrar respuesta a las preguntas que siguen.

¿Qué medios de comunicación escuchan? ¿Qué niveles de gasto tienen? ¿En que zona realizan sus compras? ¿Cómo perciben los atributos de los productos o servicios que se les ofrecen? ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de los productos o servicios que actualmente compran?

Las respuestas a estas preguntas apoyarán a la empresa para definir lo siguiente:

- Los medios y el tipo de publicidad que se debe realizar
- La política de precios que se debe tener
- La ubicación más conveniente de los centros de producción y venta
- Los atributos de los productos o servicios que se deben destacar

Una de las grandes incógnitas que se busca dilucidar por medio de la investigación de mercado es si hay datos que indican que habrá suficientes clientes como para que el negocio genere ganancias.

La investigación de mercado por si sola no podrá dar respuesta segura a ésta interrogante porque los factores que hacen viable a un negocio son múltiples, pero los resultados de la investigación pueden orientar las líneas generales del emprendimiento y ver si vale la pena seguir o no con el mismo.

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

Lineamientos prácticos para una investigación de mercado

Análisis de los clientes

A. Estudiar negocios similares (varios)

- Observación: Cuento clientes que entran a los negocios similares, vigile el comportamiento de los clientes y haga anotaciones, cuente cuantos clientes de los que visitan a los negocios similares realmente efectúan compras.
- Entrevistas: Reúnase y converse con dueños o gerentes de negocios similares que no compitan directamente con su negocio por estar en otra área geográfica o apuntando a otro nicho de mercado.
- Lectura: Revise el periódico u otras publicaciones que hablen sobre negocios similares.
- Visite: Vaya a los negocios de la competencia o envíe a alguien que compre para que tenga la experiencia de ser atendido por negocios similares.

B. Hable con los clientes o con los clientes potenciales

Comuníquese o reúnase con sus clientes o clientes potenciales y obtenga tanta información como sea posible. Haga anotaciones de todo lo investigado.

- ¿Cada cuánto compran? ¿Qué motiva sus compras?
- ¿Cuáles son las características que busca en el producto o servicio?
- ¿En dónde y a quién le compra? ¿Por qué?
- ¿A qué precio compran? ¿En base a qué decide el precio que debe pagar por el producto o servicio?

C. Cuento clientes potenciales

Haga estimaciones bien informadas—no se debe buscar exactitud.

- ¿Cuánta gente podría llegar a comprar los productos y/o servicios de la empresa?

- ¿Está este número de clientes potenciales creciendo o disminuyendo? ¿En qué porcentaje?

D. Determine los tipos de clientes (segmentación de mercado)

- Agrupe a los clientes potenciales identificados por edad, ingreso, tipo de producto que compra, geografía, hábitos de compra, estilo de compra, naturaleza organizacional, etc.
- Descubra como hacerle conocer sus productos y/o servicios conociendo los medios de comunicación que escucha o ve.
- Entienda los valores que viven y/o comparten los diferentes grupos de clientes potenciales.
- Conociendo los grupos de clientes con características similares, elabore una tabla con los diferentes segmentos de clientes, el total de clientes potenciales en cada segmento y la tasa de crecimiento o decrecimiento del mercado potencial.
- Ilustre los segmentos a través de un gráfico de pastel o de barras.

Análisis de la industria en que compiten los productos y/o servicios

A. Determine la cantidad de participantes en la industria

- ¿Pocos o muchos? ¿Cuántos?
- ¿Mercado en manos de pocos jugadores o de muchos jugadores?

B. Conozca su competencia

- ¿Quiénes son los más cercanos competidores y por qué?
- ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades de cada competidor? (Haga una evaluación honesta, reconociendo las virtudes del competidor sin sobrestimarlo)
- Ante las fortalezas y debilidades de los competidores, ¿qué oportunidades se presentan? ¿Qué amenazas se presentan?
- ¿Cómo se visualiza en comparación con la competencia en precio, características del producto, en servicio, en entrega, en marca, en reputación?

C. Conocer los patrones de distribución

- ¿Cuáles son los canales de distribución?
- ¿Qué canales son más efectivos y por qué?
- ¿Cuáles canales serán los utilizados y por qué?



Consejos prácticos

El contar con empresas especializadas en investigaciones de mercado es útil, pero nunca sustituye el “olfato” del mercado de la o las personas que están comprometidas con el emprendimiento. Los clientes son la clave de su negocio: no los descuide.



Ejemplo

A continuación se presenta un ejemplo del análisis de mercado del plan de negocios de la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG) en la región de Madriz, Nicaragua, para la comercialización del frijol.

Análisis de mercado

A. Industria y competencia

Los más cercanos competidores son los comerciantes intermediarios que no representan mercado formal. Estos competidores tienen un alto nivel de experiencia en acopio y comercialización; además, son agentes que dependen de recursos económicos de comerciantes extranjeros (salvadoreños, costarricenses). También cuentan con medios de transportes para llegar hasta la parcela de los productores y los proveen de abarrotes de primera necesidad en momentos de crisis.

Lo que se puede observar en cuanto a las debilidades de los competidores es la parte organizativa—solo actúan conforme a la coyuntura del momento que se les presenta.

La UNAG está establecida de manera permanente, no surge de una coyuntura ni de manera temporal y está en permanente comunicación con sus socios y con el mercado.

B. Segmentación del mercado

Nuestros clientes se pueden dividir en clientes seguros, los afiliados a la UNAG y a la Unión de Cooperativas de Servicios Múltiples del Norte R.L.(UCOSEMUN R.L.) y los clientes no seguros, el mercado nacional en general. Se espera un ritmo de crecimiento del 20% anual en relación al número de clientes seguros y en un 5% anual en clientes no seguros.

C. Estrategias de comercialización

- Segmentar y clasificar a los clientes
- Identificar los mejores clientes
- Sondar e identificar clientes potenciales y grandes consumidores (universidades, supermercados, hospitales, etc.)

- Fortalecer la relación con los clientes
- Mejorar la presentación de empaque
- Mejorar la calidad a través de los procesos de limpieza y selección del producto
- Ofertar el producto en los canales de distribución establecidos (diferentes mercados a nivel nacional)

Manos a la obra

Llegó el momento de que se ponga por escrito alguna información sobre el mercado y datos importantes sobre la competencia. Es posible que mucha de esta información sea el resultado de una investigación de mercado, pero se recomienda avanzar exponiendo lo que ya se conoce. A continuación se comparten preguntas guías que le servirán de apoyo.



Ubicación del negocio

Describir la localización del negocio y cómo esa localización va a favorecer la venta del producto o servicio. La descripción deberá responder las siguientes preguntas:

¿Cuáles ventajas estratégicas tiene ésta localización?

¿Hay oportunidad para expansión?

¿Cuáles son los negocios vecinos?

¿Son ellos complementarios o dañinos para su negocio?

¿Se necesitan renovaciones en el local o en los costos?

¿Cuál es la clasificación de la zona?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
¿Es el mercado estable, cambiante (mejorando, deteriorando)? ¿Cómo?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
¿Cómo es el acceso de los clientes? (Autobuses, etc.)	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Descripción del product/servicio

¿Cómo es el tamaño del producto?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
¿Cuál será el diseño del producto?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
¿Cuáles son las características del producto?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
¿Qué beneficios trae ese producto a los consumidores?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
¿Es este un producto nuevo o un producto ya existente?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

¿Qué usos tendrá este producto?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
¿En qué se diferencia ese producto de la competencia?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
¿Por qué los clientes comprarán esos productos o servicios en lugar de hacerlo a otra empresa?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Análisis de la competencia del mercado
 Seguramente hay otras empresas que están compitiendo en el mismo mercado. Se debe tratar de enumerar a los competidores principales y proporcionar una descripción abreviada de los negocios en términos de localización, producción, estrategias de comercialización y posición en el mercado.

¿Quiénes son los competidores principales, directos e indirectos?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
¿Cuáles son los competidores potenciales?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
¿Cuáles son los productos sustitutos?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Describirlos de manera breve	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

¿Cuáles son los precios de los productos o servicios de la competencia?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
¿Cómo distribuyen los productos y/o servicios a los mercados la competencia?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
¿Cuál es la estrategia de promoción de los productos y servicios de la competencia?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
¿Cuál es la característica de su producto y/o servicio que lo hace diferente de los competidores? ¿Por qué los clientes van a dejar de comprar el producto de la competencia para comprar el suyo?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Análisis de la demanda del mercado

¿A qué clientes o segmentos de mercado la empresa apuntará específicamente?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
¿Cuál es el tamaño del mercado?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
¿Cuál es la participación de la organización en el mercado actual?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

¿Cuáles son los hábitos de los clientes? ¿Cómo compran? ¿Qué compran?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
¿Qué parte o porcentaje de ese mercado puede captar el negocio?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Si se ha realizado una adecuada encuesta de mercado, se conocerá la siguiente información sobre los competidores: <ul style="list-style-type: none"> a. si hay pocos o muchos competidores; b. si son grandes o pequeños en tamaño; c. si las características de los productos son o no, similares o no entre sí; d. si las características de los productos son o no similares al suyo. 	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
¿Qué tan sensibles a los precios son los consumidores?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
¿Con qué frecuencia compran los consumidores productos similares ?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Estrategia e implementación



Definir la propuesta de valor de la organización y la estrategia de mercadeo y ventas que surge del análisis del mercado.

Objetivo

Estrategias, tácticas y programas

Es importante definir dos a tres estrategias, sus tácticas de implementación y los programas que se requerirán para llevarlas a cabo. Por ejemplo: la estrategia puede ser desarrollar relaciones de largo plazo con los clientes, la táctica puede ser capacitar al personal para establecer una sólida conexión con quienes se acerquen a la empresa y el programa puede ser ofrecer una hoja de evaluación a cada cliente que visite la empresa.

Propuesta de valor

Es la promesa que se puede hacer a los clientes en relación al producto o servicio ofrecido. Por ejemplo: "Ofrecemos el café más aromático y achocolatado del país." Una vez que se ha presentado una promesa, toda la organización debe trabajar para cumplirla. La publicidad puede girar alrededor de esa promesa y la empresa se puede distinguir de la competencia en base a esa promesa.

Estrategia y plan de mercado

El plan de mercado se define a la luz de los resultados de la investigación del mismo. Este puede ser redactado siguiendo el marco teórico conocido como las cuatro "P" (producto, precio, plaza y promoción) las cuales se detallan a continuación

Producto

El producto tiene tres aspectos básicos que es necesario tener en cuenta desde el punto de vista del mercado:

- Características del producto: ¿Qué es?

- Funciones del producto: ¿Qué hace?
- Beneficios del producto: ¿Qué necesidades satisface?

La pregunta clave es ¿por qué el cliente elegirá nuestro producto entre tantos otros productos similares en el mercado?

Precio

Los precios son una variable estratégica del mercadeo. Es necesario considerar varios factores antes de establecerlos

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.

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.

Percepción de los clientes: Existen productos que a mayor precio generan mayores ventas debido a que los clientes piensan que la calidad y los precios van de la mano. Por ello es fundamental estudiar el nicho de mercado al que se dirige el producto o servicio.

Es importante determinar lo que se desea alcanzar con la estructura de precios. Algunos objetivos de precios incluyen:

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

Plaza (distribución)

El propósito fundamental de ésta variable del mercadeo 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. Los criterios fundamentales para analizar las alternativas de ubicación son los siguientes:

- 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, si no es el lugar adecuado para realizar el emprendimiento.
- Se debe analizar si se va a visitar a los clientes o los clientes van a venir 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 descarga mercadería o insumos? ¿El lugar cuenta con los servicios públicos de electricidad, agua, luz, gas, teléfono?

Los canales de distribución: Los objetivos que deben cumplir los canales de distribución se relacionan con la cobertura del mercado. Se pueden utilizar los siguientes tipos:

- Directos: son aquellos que vinculan a la empresa con el mercado sin intermediarios y poseen un solo nivel. Pueden desarrollar su actividad a través de locales propios de venta al público, por medio de corredores, agentes de ventas o el servicio de correo. Un ejemplo del uso de canal directo es el esquema de distribución de los productos de cosméticos AVON.
- Indirectos: pueden ser cortos o largos, según cuenten con uno o más niveles entre la empresa y el consumidor. Cortos a través de venta minorista o canales largos cuando la venta se realiza a través de mayoristas, distribuidores y representantes.

Promoción (comunicación)

La promoción comprende el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir a las personas que conforman los mercados meta para adquirir los productos y/o servicios. 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 la televisión, escuchan la radio, se enteran por

comentarios de amigos o familiares, o se fijan por las ventajas de los locales de venta? ¿Cuánto se puede invertir en promoción y publicidad? ¿Las ventas que puede conseguir, justifican la inversión?

La comunicación está integrada por las siguientes estrategias:

- 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. Entre los medios publicitarios más utilizados se encuentran diarios, revistas, radio, televisión, cine y rotulación en vías públicas.
- 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.
- 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 gran desafío es obtener los mejores resultados de comunicación con los menores costos posibles y para ello es necesario detectar qué estrategias son las más adecuadas para llegar a los consumidores.

Proyección de ventas

Acérquese a la proyección de las ventas con la convicción de que se trata de un “cálculo educado”—es decir, una buena adivinanza. Lo que se necesita es un buen sentido y conocimiento del negocio mismo. La mejor forma de proyectar las ventas es recorrer mentalmente el ciclo de ventas, ya sea mensualmente o por temporada (en relación a la producción).

Las ventas se proyectan por producto o por línea de productos, de la forma en que los datos se logren estimar más cómodamente.

Típicamente al proyectar las ventas, se pueden también proyectar los costos directos relacionados con esas ventas (esto depende de la naturaleza del negocio y sus productos). Muchas veces ayuda el proyectar primero las unidades a vender y el monto en el cual se venderían esas unidades. Muchos detallan las ventas para cada mes del primer año proyectado y solo las ventas totales por año para los subsiguientes periodos proyectados.

La proyección de las ventas puede ser graficada para facilitar al lector final del plan de negocios una imagen de los ciclos de ventas o de crecimiento con un solo vistazo.

Estrategia de ventas

¿Cómo venderá sus productos o servicios? ¿A través de vendedores al detalle? ¿Directamente? ¿Contará con fuerza de ventas? ¿Cómo va a capacitar a la fuerza de ventas? ¿Como va a compensar a la fuerza de ventas? ¿Qué costos están relacionados con la obtención de prospectos, el cierre de las ventas y el mantenimiento de una base de datos o archivo?

Planes de acción

En algunos casos el detallar con especificidad algunas tareas que tienen que ser hechas en materia de ventas y mercadeo puede ser útil.

Consejos prácticos



Al redactar las estrategias en el plan de negocios se puede ilusionarse. Véase ya vendiendo el producto/servicio, asignando precios rentables, atendiendo a sus clientes y convenciéndolos de comprarle. Debe calcular cuánto va a vender y describir la forma en que lo logrará.

A continuación se presentan los cuadros de ventas proyectadas a cinco años para una empresa de producción de dulces de leche

Proyección de unidades vendidas

Producto	2011	2012	2013	2014	2015
Canillitas	144.000	156.000	174.000	180.000	192.000
Bolitas	96.000	102.000	108.000	120.000	120.000
Cajuela	48.000	54.000	60.000	66.000	72.000

Proyección de precios unitarios en córdobas nicaragüenses

Producto	2011	2012	2013	2014	2015
Canillitas	1	1,25	1,25	1,50	1,50
Bolitas	0,50	0,60	0,75	0,80	0,80
Cajuela	3	3,50	4	4	5

Proyección de ventas totales en córdobas nicaragüenses

Producto	2011	2012	2013	2014	2015
Canillitas	144.000	195.000	217.500	270.000	288.000
Bolitas	48.000	61.200	81.000	96.000	96.000
Cajuela	144.000	189.000	240.000	264.000	360.000
TOTALES	336.000	445.200	538.500	630.000	744.000

Debe dar respuesta a las siguientes preguntas para construir su estrategia de mercado, servirles a los clientes y enfrentar a la competencia.

Redactar detalladamente las actividades iniciales que piensa realizar previas al inicio del negocio, así como los costos en los que incurrirá en gastos de instalación, asesoría legal, etc. En este acápite debe ser preciso en detallar las actividades de preinversión necesarias para el inicio del negocio (puede hacer referencia a un plan de trabajo en un anexo):

Redactar la estrategia de precios:

¿Cómo establecerá los precios de los productos o servicios? ¿Cómo son en relación con los de los competidores? Por ejemplo, ¿seguirá una política de precios bajos, descuentos por cantidad, financiamiento o alguna otra estrategia?

Redactar la estrategia de distribución:

¿Cómo distribuirá sus productos y/o servicios a sus mercados? ¿Dónde están ubicados sus clientes y cómo llegará a ellos, tanto para la venta como en la posventa?

Redactar la estrategia de promoción:
Tener un buen producto o servicio no es una garantía de éxito. Usted tiene que hacer conocer sus productos o servicios e informar cómo y dónde pueden adquirirllos. Debe describir cómo hará para que se conozcan. Debe destacar las actividades que emprenderá con ese objetivo, por ejemplo, inversión en publicidad, demostraciones comerciales, envío por correo, telemarketing y cualquier otro medio de promoción que utiliza o se utilizará para llegar a los clientes potenciales.

Una vez redactada la estrategia de promoción es importante valorar que otras actividades complementarias se deberán de realizar durante la ejecución del negocio y se puede agregar otras actividades para realizar a futuro:

Elaborar y describir el plan de ventas del negocio:
- Proyectar cuantas unidades de los productos o servicios se esperan vender en los próximos años.
- Proyectar los niveles de venta en moneda al multiplicar la cantidad de sus productos por sus precios.

Administración de la organización o proyecto

Describir la forma en que los esfuerzos de producción, comercialización y control administrativo se llevarán a cabo y el personal necesario requerido para darle vida a la organización.



Objetivo

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 una empresa son producción, ventas, administración y finanzas.

En el micro o el pequeño emprendimiento 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. Uno de los mayores retos de los microemprendedores es la implementación de un sistema de administración que le permita crecer, delegar y controlar.

Cuando se va a incorporar personal es necesario realizar una selección adecuada para permitir el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Es necesario contar con personal idóneo—de lo contrario se traduce en un perjuicio económico.

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 los siguientes aspectos:

- La descripción de los puestos de trabajo
- La cantidad de personal a incorporar
- 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

¿Cómo se diseña la organización?

Los aspectos de organización incluyen la distribución y definición de tareas y responsabilidades, planificación del personal, dirección y cultura (valores, visión y misión) de la empresa.

Una vez establecido esto se deberán definir los procesos operativos de la empresa: ¿Qué se hace? ¿Con qué se hace? ¿En cuánto tiempo se hace? ¿Cómo se hace? ¿Dónde se hace?

Cualquier actividad empresarial necesitará considerar aspectos de tipo organizativo. La organización debe ser flexible y adaptarse a las nuevas circunstancias. Se deberán establecer las siguientes fases.

Análisis estratégico y definición de objetivos

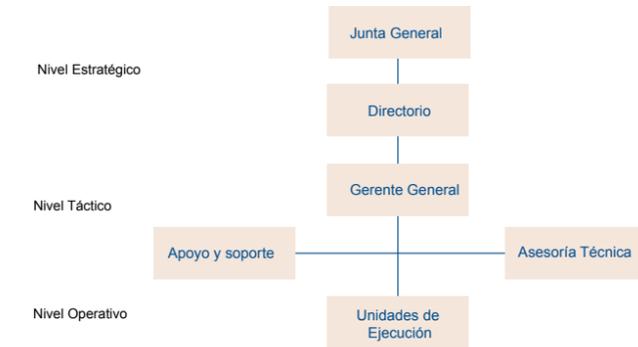
Se observarán los aspectos externos e internos que son favorables y desfavorables para el desarrollo del proyecto con el objetivo de hacer un diagnóstico de la situación del mismo. A partir de este diagnóstico, se deben establecer los objetivos a corto y medio plazo como empresa.

Organización funcional de la empresa

En esta fase, a partir de los objetivos fijados, se deberán complementar los siguientes pasos:

- Organigrama de la empresa
- Definición de funciones
- Asignación de funciones y responsabilidades sobre la base de los antecedentes y experiencia profesional
- Gestión y dirección (proceso de toma de decisiones)
- Perspectivas de la evolución de la plantilla de empleados
- Forma prevista de retribución (sueldos, reparto de beneficios, facturación por servicios)
- Confección de presupuestos operacionales

Se presenta a la derecha el organigrama básico de una empresa.



Elaboración de descripciones y perfiles de puesto

Una vez que hemos definido nuestra estructura organizacional, se deberá proceder a la elaboración de la descripción del puesto. En este sentido se deberá desarrollar el puesto o plaza propuesta a través de una descripción escrita de las actividades que realizará la persona que ocupe dicho puesto, incluyendo las especificaciones que tiene que ver con la escolaridad deseada, las habilidades y las aptitudes.

Ejemplo

Departamento de Administración y Finanzas	Cargo: administrador-contador
Jefe inmediato: Gerente general	Fecha de contratación: XXXX

Descripción de responsabilidades:

- Dirigir la contabilidad de costos por procesos: control de calidad, maduración, empaque y comercialización—basado en costos estándares (en unidades, rendimientos y valores)
- Dirigir el área financiera y contable
- Analizar el desempeño financiero de la empresa y establecer acciones para aumentar dicho desempeño
- Elaborar un sistema de reporte financiero y económico para ejercer el control contable
- Asegurar del cumplimiento de las normas de control interno
- Asegurar el pago oportuno y exacto a los proveedores.
- Mantener un adecuado manejo de los recursos de la empresa en instrumentos financieros con el fin de asegurar la liquidez de la misma

Perfil requerido para ocupar la posición:

- Licenciado en contaduría
- Experiencia mínima de cinco años en puestos similares
- Dispuesto a trabajar en horarios extraordinarios
- Dispuesto a cumplir con tareas adicionales si se requiere



Plan de personal

La inversión en cubrir los gastos de personal es comúnmente uno de los mayores costos de una empresa. Una vez definida la estructura organizativa y la descripción de las funciones de cada puesto, se debe proyectar el costo en que se incurrirá con la contratación de personal.



Ejemplo

A continuación un cuadro que resume la proyección de personal para una panadería y el costo proyectado en córdobas.

Personal a contratar	Cantidad de personas	2011	2012	2013
Administrador	1	168.000	184.800	203.280
Panaderos	2	140.000	154.000	169.400
Asistentes	3	168.000	184.800	203.280
Dependientes	3	168.000	184.800	203.280
Totales	9	644.000	706.000	779.240



Consejos prácticos

Después de la sección financiera, el bloque de administración tiende a ser el más revisado en un plan de negocios. Los inversionistas, los donantes y los acreedores saben que el éxito de una empresa depende fuertemente en la gente que va a llevar adelante el proyecto. A continuación se mencionan consideraciones que se deben de tomar en cuenta.

- Incluir en el plan de negocios los curriculum vitae de los directivos
- Destacar las fortalezas de planificación y ejecución de los gerentes
- Describir un proceso cuidadoso para la contratación de personal
- Demostrar el compromiso existente para hacer del proyecto un éxito
- Asegurar al lector que no contratará personal hasta que sea financieramente viable y conveniente

Manos a la obra

- Seguir los ejemplos presentados en el bloque de administración de la empresa para redactar esta sección.
- Definir, dibujar y explicar el organigrama de la empresa. En el organigrama debe entenderse claramente que posición depende de cual y en qué nivel de la organización se encuentra. Entre más detallado sea el organigrama, más ayudará al lector para comprender la forma en que la empresa será administrada y operada.
- Definir los propósitos de cada posición. Para esto debe contestar la pregunta ¿Cuál es la responsabilidad principal de este puesto? Posteriormente puede preparar las descripciones de puesto en forma más detallada.
- Presentar en un cuadro el plan de personal que incluya las posiciones a contratar cada año, el número de posiciones a contratar y el valor de los sueldos totales de los que se deberá disponer para pagarles.



Planificación financiera



Resumir la información ya establecida en los bloques anteriores y asignarle valores que permitan determinar la viabilidad financiera de la organización o proyecto.

Objetivo

Por medio del análisis financiero se conoce la inversión o financiamiento necesario para el negocio, se determinan los ingresos esperados, las expectativas de retorno de la inversión y el tiempo requerido para alcanzar el punto de equilibrio.

Esta es la sección del plan que obtendrá la máxima atención de los inversionistas, donantes o acreedores. Todas las ideas, conceptos y estrategias expuestos confluyen en un estado financiero y sus proyecciones. Nada interesa más a un inversionista como el saber qué se hará con el dinero y cuando verá ganancias del negocio.

El análisis financiero y las proyecciones deben seguir las normas de contabilidad generalmente aceptadas, ya que los inversionistas están familiarizados con dichas normas y esperan verlas reflejadas en el análisis financiero de su plan de negocios. Esta es la sección en la cual se presenta el caso tanto en palabras como en números, también se debe demostrar que se han evaluado los riesgos relacionados con el negocio.

El bloque financiero de un plan de negocios que va a ser revisado por inversionistas debe incluir la siguiente información:

- Detalle y descripción de los riesgos y los planes para enfrentarlos.
- Estados de flujo de efectivo
- Hojas de balance
- Estado de pérdidas y ganancias
- Solicitud y retorno de la inversión

Aun si su plan será utilizado únicamente como un mapa para el desarrollo de el negocio, deberá crear un estado de flujo de efectivo y un estado de pérdidas y ganancias para obtener números que puedan medir el desarrollo de la organización.

Riesgos

La habilidad que se tenga para identificar los riesgos y exponerlos demuestra la destreza como administrador e incrementa la credibilidad con inversionistas potenciales. Se les demostrará que ha tomado la iniciativa de confrontar estos puntos y que es capaz de manejarlos. Lo opuesto es también verdadero. Si un inversionista potencial descubre que no se mencionó algún factor negativo, se debilitará paulatinamente la credibilidad de su plan y pondrá en peligro las oportunidades de obtener el financiamiento o cualquier otro apoyo.

La siguiente lista de algunos problemas potenciales; le dará una idea de los riesgos que se pueden presentar.

- La competencia baja los precios.
- Un cliente clave cancela el contrato.
- Cae el porcentaje de crecimiento de la industria.
- Los costos de diseño o fabricación exceden las proyecciones.
- Las proyecciones de ventas no son alcanzadas.
- Una importante campaña publicitaria pasa por muchos tropiezos.
- Importantes subcontratistas fallan en las entregas.
- La competencia se adelanta al sacar a la venta un nuevo y mejor producto o servicio.
- Cambia la opinión pública del producto o servicio.
- No se logra encontrar mano de obra capacitada.

Se debe evaluar honestamente los riesgos y colocarse en una situación de “¿Qué pasaría si...?”

¿Qué pasa si la competencia encuentra la propuesta única de ventas y pone al producto a un lado? ¿Qué pasa si no se logra encontrar a los empleados correctos?

Para generar un listado completo de riesgos, se debe examinar todos los supuestos que ha tomado en cuenta para elaborar el plan de negocios y evalúe que tan seguro es el cumplimiento.

Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiamiento. Un estado de flujo de efectivo es de tipo financiero y muestra entradas, salidas y cambio neto en el efectivo de las diferentes actividades de una empresa durante un periodo contable, en una forma que concilie los saldos de efectivo inicial y final.

El estado de flujo de efectivo demuestra a los lectores del plan de negocios qué cantidad de dinero necesitará, cuándo lo necesitará y de dónde saldrá el dinero. En términos generales, el estado de flujo de efectivo analiza el efectivo y las fuentes de ingresos, menos los gastos y requerimientos de capital para dar como resultado una figura neta de flujo de efectivo.

Consejos prácticos



- Tener preparado el estado de flujo de efectivo o al menos revisado por un contador con buena reputación
- Evitar un salto no real de las ventas. Muchas de las compañías experimentan un incremento gradual en las ventas, inclusive en base mensual. Un incremento inesperado e inexplicable de las mismas se hará notar y puede ser interpretado como una valoración no honesta del negocio.
- Incluir los efectos de las temporadas o ciclos del negocio en todas las proyecciones. Por ejemplo, si se encuentra en el negocio de los regalos, se necesita mostrar la época navideña de compras o la época de bodas.
- No caer en la trampa más común de subestimar las necesidades del flujo de efectivo. Esta situación puede llevar a la subcapitalización—los fondos se probarán inadecuados para cubrir las obligaciones.
- Evitar presentar categorías con valores abultados y sin información de respaldo sobre los componentes.

Ejemplo

A continuación se muestra un ejemplo del estado de flujo de efectivo



Nombre de la empresa
Flujo de efectivo proyectado
Miles de US\$
(Del año X al año Y)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta	182.775	177.829	313.911	326.511	(17.228)
Depreciaciones	458	458	458	458	458
Amortizaciones	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Capital de trabajo	(275.412)	(3.179)	(24.727)	22.435	
Flujo de operaciones	(74.179)	193.108	307.642	367.404	1.230
Emisión de acciones					
Financiamiento bancos					
Pago de dividendos					
Flujo financiero					
Compra activos fijos					
Flujo de inversiones	(22.000)				
Aumento de efectivo	(96.179)	193.108	307.642	367.404	1.230
Efectivo inicial	240.000	143.821	336.821	644.463	1.011.867
Efectivo final	143.821	336.929	644.463	1.011.867	1.013.097

Hoja de balance

La hoja de balance es el estado financiero que refleja la situación del patrimonio de una entidad en un momento determinado. El balance se estructura a través de tres conceptos patrimoniales: el activo, el pasivo y el patrimonio neto.

El activo incluye todas aquellas cuentas que reflejan los valores de los cuales dispone la entidad.

El pasivo muestra todas las obligaciones ciertas del ente y las contingencias que deben registrarse.

El patrimonio neto es la diferencia del activo menos el pasivo. Representa los aportes de los propietarios o accionistas más los resultados no distribuidos.

Generalmente, la hoja de balance es creada una vez al año para calcular el valor neto del negocio.

Si el plan de negocios es para empezar un negocio, es necesario incluir una hoja de balance resumiendo los activos y pasivos. Si el negocio ya existe, se debe incluir la hoja de balance del año anterior hasta la hoja de balance del último periodo reportado. Luego se debe analizar los resultados de la hoja de balance brevemente e incluir este análisis en el plan de negocios.



Ejemplo

Nombre de la empresa
Balance general proyectado
Miles de US\$
(Año 1 al año 5)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja y bancos	143.821	336.929	644.463	1.011.867	1.013.097
Cuentas por cobrar					
IVA Acreditable	95.412	96.471	135.984	135.984	2.516
Anticipo impuestos	78.332	156.666	276.979	397.228	534.363
PP&E Neto	21.542	21.083	20.167	16.958	12.833
Gastos de instalación	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000
Amortizaciones	(18.000)	(36.000)	(54.000)	(72.000)	(90.000)
Total activos	501.107	755.149	1.203.593	1.670.037	1.652.809
Proveedores					
Impuesto por pagar	78.332	154.545	289.078	429.011	429.011
Total pasivo	78.332	154.545	289.078	429.011	429.011
Capital social	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Utilidad neta	182.775	360.604	674.515	1.001.026	983.798
Total capital	422.775	600.604	914.515	1.241.026	1.223.798
Pasivo + Capital	501.107	755.149	1.203.593	1.670.037	1.652.809

Estado de pérdidas y ganancias

Este estado financiero suministra información de las causas que generaron el resultado atribuible al periodo, sea bien éste un resultado de utilidad o pérdida. El estado de pérdidas y ganancias es donde se refleja el potencial del negocio para generar efectivo. En este documento se registran los ingresos, gastos y el costo de mercadería. El resultado de la combinación de estos elementos demuestra que tanto dinero hizo o hará el negocio, o perdió o perderá durante el año.

Un estado de pérdidas y ganancias y un estado de flujo de efectivo se diferencian en que el estado de pérdidas y ganancias no incluye detalles de cuando fueron acumulados los ingresos o cuando fueron pagados los gastos. Un estado de pérdidas y ganancias para un plan de negocios deberá ser calculado por mes durante el primer año, trimestralmente el segundo año y anualmente por cada año siguiente. Se deben analizar los resultados del estado de pérdidas y ganancias e incluir este análisis en el plan de negocios.

Ejemplo

Nombre de la empresa
Estado de pérdidas y ganancias proyectadas
Miles de US\$
(Año 1 al año 5)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Ventas netas	1.096.139	1.096.139	1.644.210	1.644.210	
Total costo de ventas	528.365	528.365	792.548	792.548	
Utilidad bruta	567.774	567.774	851.662	851.662	
Gastos operativos					
Gastos de operación	254.524	254.524	349.291	331.291	14.958
Gastos de ventas	34.438	34.438	51.657	51.657	
Gastos de administ.	17.705	24.770	2.270	2.270	2.270
Total Gts. operativos	306.667	313.732	403.218	385.218	(17.228)
Utilidad a/ impuestos	261.107	254.042	448.444	466.444	(17.228)
Impuesto s/renta	78.332	76.213	134.533	139.933	
Utilidad a/dividendos	182.775	177.829	313.911	326.511	(17.228)
Dividendos					
Utilidad neta	182.775	177.829	313.911	326.511	(17.228)



Requerimientos de efectivo (solicitud de fondos)

Se debe mencionar el monto requerido de efectivo y el tipo de inversión que se busca para el negocio (deuda o patrimonio). Es importante proporcionar un detalle de cómo el dinero será aplicado. Debe exponer lo siguiente:

- ¿Qué efecto tendrá el capital en el potencial del negocio para crecer y obtener utilidades?
- ¿Cuándo se necesitará el dinero?
- ¿Qué inversión ha sido ya realizada en la empresa?

Los inversionistas también quieren saber qué recibirán a cambio de su capital. Por esta razón se debe ser tan claro como sea posible en esta sección acerca de los pros y contras de invertir en el negocio. Un error común en un plan de negocios es no ser claro con las expectativas que los inversionistas o donantes pueden tener al aportar fondos para el emprendimiento.

Si los fundadores de la empresa han realizado inversiones, se debe incluir este detalle de inversiones en el plan de negocios. En este punto se puede incluir un análisis de razones financieras que indique los beneficios del proyecto—se puede mostrar la tasa interna de retorno (TIR), el valor actual neto (VAN) o el punto de equilibrio del proyecto.

Razones financieras

Son aquellos números que indican la factibilidad financiera del proyecto tomados del flujo de caja y en los cuales se basa gran parte de la decisión de realizar el emprendimiento.

Las razones financieras más importantes son

- La razón costo beneficio (C/B)
- El valor actual neto (VAN)
- La tasa interna de retorno (TIR)
- El período de recuperación de la inversión (PRI)

Para analizar la viabilidad o no de un proyecto o negocio, los resultados obtenidos del cálculo de las razones financieras se deben comparar con los valores mínimos de retorno que los inversionistas consideren aceptables bajo las condiciones económicas en ese momento y en el país en que la inversión se realizará. A estos valores aceptables se les denomina tasa de descuento o punto de corte.

Tasa de descuento, punto de corte o rentabilidad mínima aceptable

La tasa de descuento puede variar según el país, el tipo de negocio y la estructura de capital que tiene la empresa (proporción deuda/capital propio).

Generalmente la tasa de descuento para la evaluación de un proyecto es un poco mayor al costo de capital en un lugar y en un momento determinado. Es decir que el porcentaje de retorno del capital en el año debe ser mayor al porcentaje que produciría invertir ese mismo monto en el mercado financiero.

Ejemplo: Si por un depósito a plazo fijo el sistema bancario ofrece un 9% anual, el retorno a obtener en una inversión alterna debe ser suficientemente mayor para que sea atractivo, aun tomando en cuenta que el riesgo en un emprendimiento es mucho mayor al de un depósito a plazo fijo. En este caso el inversionista probablemente no estaría dispuesto a invertir por un retorno menor al 15% anual. A mayor riesgo, mayor será la tasa de descuento que solicitará el inversionista.

Otra forma de determinar la tasa de descuento para la evaluación de un proyecto es utilizando como mínimo la tasa de descuento de otro proyecto alternativo.

Ejemplo: Si el inversionista puede escoger entre varios proyectos y el proyecto “X” proyecta una tasa de descuento del 18%, cualquier otro proyecto debe ofrecer una tasa mayor a ésta para que sea atractivo.

Razón costo beneficio (C/B)

Es la sumatoria de los beneficios netos descontados de cada período del proyecto, sobre la sumatoria de los costos de cada período del proyecto también descontados.

El valor de la razón costo beneficio cambiará dependiendo de cuando ocurran las salidas y entradas de dinero.

La formulación convencional de la razón C/B es

$$\frac{C}{B} = \frac{VP(\text{Beneficios del proyecto propuesto})}{VP(\text{Costos totales del proyecto propuesto})} =$$

$$C/B = \frac{VP(B)}{I + VP(OyM)}$$

Donde:

VP (B): valor presente de (B)

B: beneficios del proyecto propuesto

I: inversión inicial en el proyecto propuesto

O y M: costos de operación y mantenimiento del proyecto

$$\frac{C}{B} = \frac{VP(B) - VP(OyM)}{I}$$

El numerador de la razón beneficio/costo (C/B) expresa el valor equivalente de los beneficios menos el valor equivalente de los costos de O y M, el denominador incluye sólo los costos de inversión iniciales.

Para tomar una decisión sobre el resultado de criterio se tiene:

Si: C/B >0, el proyecto es recomendable

Si: C/B <0, el proyecto no se recomienda

Si: C/B =0, el proyecto con los ingresos apenas cubre los costos

Si la relación C/B es menor a uno, el valor presente de los beneficios es menor al valor presente de la inversión y ésta no se recupera. Para que un proyecto sea aceptado el resultado de la razón deberá ser uno o mayor a uno.

Es importante notar que el valor de la razón C/B varía dependiendo del valor de la tasa de descuento escogida. Entre mayor es la tasa, más pequeña será la razón costo beneficio, y si una tasa suficientemente alta es escogida, la razón C/B puede ser llevada a valores menores que uno.

Valor actual neto (VAN)

Este valor refleja lo que vale todo el proyecto a la fecha. Es el valor presente de los ingresos menos los egresos.

- El VAN toma en cuenta la importancia de los flujos de efectivo en función del tiempo.

- Consiste en encontrar la diferencia entre el valor actualizado de los ingresos y el valor actualizado de las inversiones iniciales y otros egresos.
- La tasa que se utiliza para descontar los flujos es el rendimiento mínimo aceptable de la empresa, por debajo del cual los proyectos de inversión no deben efectuarse.

$$VAN = -I + \frac{R1}{(1+k)} + \frac{R2}{(1+k)^2} + \frac{R3}{(1+k)^3}$$

I= Inversión inicial

R1 a Rn = Flujos de efectivo futuros por período

k = Rendimiento mínimo aceptable

Si el VAN de un proyecto es positivo, la inversión debe realizarse y si es negativo deberá rechazarse.

Se puede afirmar que si la TIR es mayor que el rendimiento mínimo aceptable, el VAN es mayor que cero.

Tasa interna de retorno (TIR)

Ésta representa la tasa de rendimiento que el proyecto le genera al inversionista. La TIR se compara con la tasa de descuento de la empresa. Si la TIR es igual o mayor a la tasa de descuento, el proyecto debe aceptarse y si es menor debe rechazarse.

- Utiliza actualización o descuento de los flujos futuros de efectivo
- Toma en cuenta tanto el monto de los flujos, como el momento en que se producen los flujos.
- La TIR de un proyecto es la tasa de descuento que hace que el valor actual de los flujos de beneficio (positivos) sea igual al valor actual de los flujos de inversión (negativos)

$$I = \frac{R1}{(1+r)} + \frac{R2}{(1+r)^2} + \frac{R3}{(1+r)^3}$$

I= Inversión inicial

R1 a Rn = Flujos de efectivo futuros por período

r= Tasa interna de rendimiento que verifique la ecuación. Se calcula mediante un procedimiento iterativo.

La empresa debe llevar adelante los proyectos de inversión cuya TIR sea superior a la rentabilidad mínima aceptable.

En caso de varios proyectos alternativos, se da prioridad a proyectos cuyas tasas de rendimiento sean mayores.

Período de recuperación

Es el período de tiempo desde que inicia el proyecto hasta que la inversión es recuperada con los ingresos netos generados por el mismo. El PRI se calcula con la suma acumulada de los beneficios de los períodos hasta que ésta alcance la inversión inicial.



Ejemplo

A continuación se presenta un pequeño flujo con una inversión inicial en el año cero de US\$4 millones y los flujos de ingresos que el proyecto refleja.

Años	Flujos de efectivo
0	(4.000)
1	1.360
2	1.540
3	1.720
4	1.360

Si el rendimiento mínimo aceptable de este proyecto es del 15% se debe hacer la siguiente pregunta:

¿Se debe aceptar el proyecto?

Para determinarlo se debe calcular la VAN y la TIR haciendo uso de la herramienta de cálculo que se adjunta a esta guía.

VAN= 255,58 Valor positivo, inversión (en principio) factible.

TIR= 18,09% Valor superior a la tasa, inversión (en principio) factible.

Herramientas

Existen varias herramientas electrónicas para el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). El sitio de Internet www.plannegocios.com ofrece una hoja de cálculo muy práctica que se puede adquirir gratuitamente al visitar la sección de Análisis de Inversiones y Negocios.



CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros son el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Venezuela y España.



CATIE Nicaragua
Oficina Técnica Nacional
Apartado Postal 4830
Km 8½ carretera a Masaya
MAGFOR
Managua, Nicaragua
Telefax. + (505) 2276-1026
catienicaragua@catie.ac.cr

www.catie.ac.cr

La Alianza de Aprendizaje es un consorcio conformado por organizaciones que trabajan por el desarrollo rural inclusivo y sostenible en la región centroamericana, promoviendo procesos de aprendizaje compartidos entre diversos actores con el objetivo de diseñar estrategias de intervención más efectivas y de generar contenidos para el diseño de políticas públicas y privadas más apropiadas. El fin último de la Alianza de Aprendizaje es el de contribuir a mejorar los medios de vida de hombres y mujeres de las zonas rurales de la región.



Alianza de Aprendizaje
Km 12½, Carretera Sur, 2 km a la derecha
Apartado Postal P-116
Managua, Nicaragua
Tel. + (505) 2265 7268
Fax: + (505) 2265 7114

www.alianzasdeaprendizaje.org