

MANUAL DISEÑO Y ELABORACION DE PLANES DE NEGOCIOS PARA MICRO Y MEDIANOS EMPRESARIOS RURALES

Serie de instrumentos técnicos para la microempresa rural



FIDA
FONDO INTERNACIONAL
DE DESARROLLO
AGRICOLA

**Manual Diseño y Elaboración de Planes de Negocios
para Micro y Medianos Empresarios Rurales**

Santiago de Chile, mayo de 2003

Este Manual ha sido elaborado por el autor a solicitud y según los requerimientos técnicos del Programa de Apoyo a la Microempresa Rural de América Latina y El Caribe PROMER

El texto es de responsabilidad del autor. Los derechos fueron cedidos a PROMER, quien se reserva la facultad para hacer las modificaciones necesarias, junto con reeditar, reproducir y distribuir el documento de acuerdo a sus lineamientos y políticas.

Autores:

Jaime Harris

Ingeniero Agrónomo, Universidad de Chile. Especialista en Planificación, con perfeccionamiento en Política Económica en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile. Gerente General de Harris, Honorato y Cía.

Pablo Buló

Ingeniero de Ejecución en Administración de Empresas, mención Finanzas y Auditoría, INACAP Chile y MBA del IEDE Chile. Gerente General de Nueva Imagen Ltda.

Edición y supervisión técnica:

Waldo Bustamante, Renán Hernández y Karla López.

Diseño:

Rodrigo Martínez

Ilustraciones:

Patricio Godoy y José Maturana

Impresión:

Sagrel Ltda.

Inscripción Registro de Propiedad Intelectual N° 132.227

ISBN N° 956-8064-22-2

PROMER 2003.

INDICE

PRESENTACIÓN	4
I. INTRODUCCIÓN	5
II. LA PREPARACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS	7
A. LA GENERACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS	7
¿Qué es y cómo se hace la investigación del entorno?	7
1) Identificación de ideas de posibles negocios	7
2) Selección de una o más ideas	8
3) Determinación del ámbito de negocio	9
4) El análisis del ámbito de negocio o entorno	9
5) Análisis Estratégico SWOT	12
6) El análisis y selección de la solución	15
¿Qué es y cómo se define el Producto o Satisfactor?	16
1. Tipo de productos	16
2. Tipos de servicios	17
3. La definición del producto	17
B. EL MERCADO ESPECÍFICO	18
1. ¿Cómo se define el mercado?	20
2. ¿Cómo se hace el análisis de la competencia?	22
3. ¿Cómo se establece la estrategia de la empresa para posicionarse en el mercado?	25
4. ¿Cómo se define la promoción y publicidad de posicionamiento?	29
5. ¿Cómo se define la Distribución?	30
6. ¿Cómo se hacen las previsiones de venta?	31
C. EL PLAN DE PRODUCCIÓN	32
1. ¿Cómo se definen los atributos del producto?	32
2. ¿Cómo se establecen las especificaciones del producto o servicio?	34
3. ¿Cómo se diseña el área de producción del negocio?	34
4. ¿Cómo se determinan los requerimientos de equipos e infraestructura?	36
5. ¿Cómo se determina la capacidad de producción?	37
6. ¿Cómo se identifican los Proveedores que nos ayuden al éxito del negocio?	38
7. ¿Cómo se establece la distribución física de la empresa?	39
8. ¿Cómo se hace el Plan de Manufactura?	39
9. ¿Cómo se hace el Plan de Recursos Humanos?	40
D. LA ORGANIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL NEGOCIO	41
1. ¿Cómo se diseña la organización?	41
2. ¿Cómo se diseña la cadena de valor?	43
3. La Necesidad de una Capacidad Empresarial	44
4. ¿Cómo se considera el marco legal de la organización?	45
E. LOS ASPECTOS ECONÓMICOS FINANCIEROS DEL PLAN DE NEGOCIO	47
La programación y el costeo del Plan de Negocios	47
1. ¿Cómo se determinan los recursos demandados por la realización del Plan de Negocios?	47
2. ¿Cómo se determinan los costos de producción y de administración, el proceso de costeo?	48
3. ¿Cómo y dónde se registran los costos?	50
4. ¿Cuánto debe ser su inversión inicial?	50
5. ¿Cómo se define el capital de trabajo?	50
6. ¿Cómo se define la estructura de financiación del Negocio?	51
¿Cómo se determina la Rentabilidad esperada del Negocio?	53
¿Cómo se construye el flujo de caja proyectado del Negocio?	54
F. FACTORES CLAVES DE ÉXITO DEL NEGOCIO	60
¿Cómo se identifican los factores claves de éxito?	60
1. En el Entorno	61
2. En el Sistema	61
III. LA PRESENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS	62
1. ¿Qué es y cómo se presenta el Resumen Ejecutivo del Plan de Negocio?	62
2. ¿Qué es y cómo se presenta la Introducción del Plan de Negocio?	63
3. ¿Cómo se presentan los Antecedentes de la Empresa?	63
4. ¿Cómo se presenta la descripción del Plan de Negocios?	64
IV. ADMINISTRACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS	65
A. EL CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL NEGOCIO	65
1. ¿Cómo se hace el control y seguimiento presupuestario?	65
2. ¿Cómo se realiza el control y seguimiento financiero del negocio?	66
3. ¿Cómo se hace el control y el seguimiento físico?	70
B. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD SATISFACTORA DEL PRODUCTO	71
¿Cómo se hace la evaluación de satisfacción?	71
BIBLIOGRAFÍA	72
GLOSARIO DE TÉRMINOS	73

PRESENTACIÓN

El presente Manual constituye una contribución del Programa de Apoyo a la Microempresa Rural de América Latina y el Caribe (PROMER – FIDA) para mejorar el desarrollo de la microempresa rural. Esta iniciativa responde a una estrategia orientada a difundir en forma continua y sistemática, diversos temas de orden teórico y práctico, que puedan ser de fácil utilización para los pequeños productores rurales, microempresarios rurales y técnicos vinculados a los Proyectos FIDA en América Latina y El Caribe. En este sentido, la elaboración del Manual de Diseño y Elaboración de Planes de Negocios para micro y medianos empresarios rurales es un instrumento clave y fundamental para todos quienes deseen analizar, evaluar, presentar un proyecto comercial o evaluar las alternativas para llevar adelante un negocio, analizando su procedimiento, resultados y los recursos necesarios.

Hoy en día es imprescindible contar con instrumentos claves y fundamentales que permitan a los micro y medianos empresarios rurales tener alternativas que permitan promover iniciativas de inversión y tener un pronóstico lo más acertado posible de la rentabilidad de un nuevo proyecto, y por cierto mejorar las estrategias de los negocios actualmente en desarrollo.

PROMER agradece a los autores su contribución a la generación de métodos y buenas prácticas empresariales para que las empresas rurales puedan competir en los mercados cada vez más dinámicos y competitivos, y elevar los niveles de competitividad logrando avances en la consolidación de los negocios rurales

Esperamos que este manual contribuya a los propósitos planteados .

Equipo PROMER

I INTRODUCCIÓN

El plan de negocios es un instrumento específico de planificación para la Toma de Decisiones empresariales, que consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí conducentes a la atención o aprovechamiento de una o un conjunto oportunidades de negocio. Define las etapas de desarrollo de la o las acciones que debe acometerse para crear y desarrollar un negocio.

Este plan¹ es una guía que facilita la creación y crecimiento de una empresa. 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 de un negocio. El plan de negocios debe transmitir a los inversionistas y demás agentes que se involucran o pretende vincularse al negocio, los factores de que harán posible su éxito, así como recuperarán su inversión.

El Plan de Negocio² se traduce en un documento de presentación, lo más breve y conciso, que describe los propósitos de un negocio, generalmente en los 3 a 5 años venideros, los pasos que hay que seguir para lograr esos propósitos y la rentabilidad que se espera con ese negocio..

Los planes de negocio deben ser elaborados por personas con suficiente conocimiento de las principales variables que inciden en el éxito de un negocio, como con una adecuada preparación en las diferentes técnicas que demanda la preparación de un plan de este tipo. Indudablemente, que mientras más complejo sea el negocio a emprender, más capacitado debe ser el recurso humano necesario.

Un plan de negocio debe contestar, a lo menos, las siguientes preguntas:

- (i) ¿Cuáles son las necesidades u oportunidades de negocio que se pretenden atender con el Plan de Negocios?
- (ii) ¿Cuáles son los objetivos de la empresa, de que manera piensan lograrlos?
- (iii) ¿Cuál es el mercado objetivo? ¿Cómo es la estructura del mercado (hay muchos participantes, hay sustitutos)?
- (iv) ¿Cuáles son los canales de distribución definidos para llegar a los clientes?
- (v) ¿Cuál es la política de precios de los productos? ¿Cuáles son las estimación de ingresos?
- (vi) ¿Cuáles son las características de los productos?
- (vii) ¿Cuál es la estructura funcional del negocio? ¿Quiénes son los principales ejecutivos que pueden asegurar el éxito del proyecto?
- (viii) ¿Cuáles son los costos de producción y administración asociados al proyecto?
- (ix) ¿Cuál es la rentabilidad esperada del proyecto? ¿Cuáles son las necesidades de financiamiento del proyecto?

¹ *Fleitman, Jacob: Negocios Exitosos. McGraw Hill. 2000*

² *Koch, Richard: Diccionario de Management y Finanzas. Biblioteca Empresa. Ediciones Folio. 1995*

De manera similar a lo ocurrido, en su momento, con los proyectos de inversión que demandaron y siguen demandando textos sobre los diferentes temas relacionados con ellos, guías y manuales para su elaboración, son principalmente las fuentes de financiamiento las que hoy en día están requiriendo lo mismo sobre planes de negocio. Conforme con ello, y ante la preocupación de hacer una contribución significativa al desarrollo de las micro y medianas empresas rurales, PROMER ha estimado necesario y oportuno preparar el presente Manual.

Este Manual de Diseño y Elaboración de Planes de Negocios para la Micro y Medianos Empresarios Rurales está dirigido a técnicos y profesionales que trabajan en pro del desarrollo de los agentes productivos rurales y sus organizaciones.

La estructura elegida para el presente manual considera tres partes básicas: La primera destinada a explicar como se genera, formula y evalúa un Plan de Negocios; la segunda corresponde a una guía para hacer el documento de presentación de ese Plan de Negocios, y la tercera, destinada a explicar como se hace la administración de ese Plan.

II LA PREPARACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS

A. LA GENERACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

¿Qué es y cómo se hace la investigación del entorno?

La investigación de entorno, a diferencia del estudio de Entorno², tiene por finalidad descubrir las oportunidades de negocio, las amenazas y riesgos que implica el aprovecharla. Se entiende como oportunidad de negocio, las necesidades insatisfechas que se manifiestan en un determinado mercado. Necesidades actuales que se proyectan en el futuro inmediato, mediato y nuevas necesidades que se presentarán en el futuro.

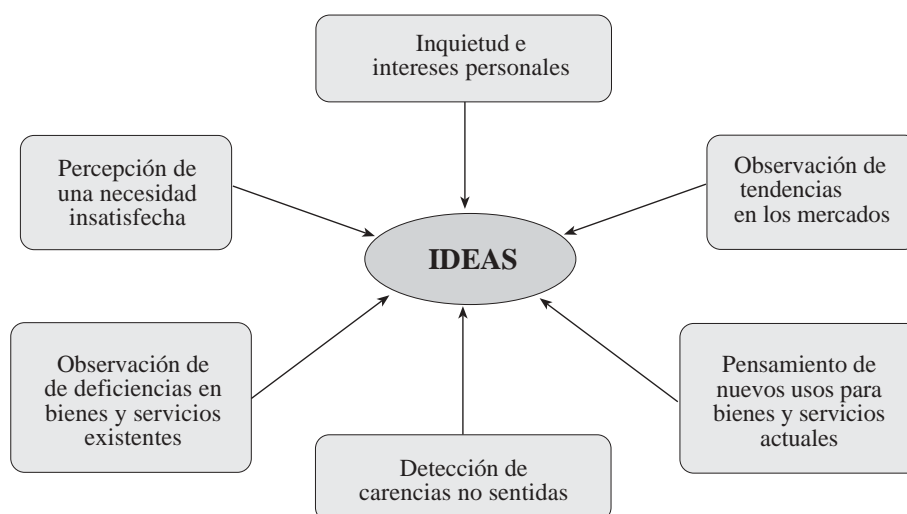
Lo expuesto significa que una necesidad del presente, que no continúa en el tiempo, que desaparece, no se convierte en una efectiva y real oportunidad de negocio que justifique un plan de negocio.

Por otra parte, el investigador debe identificar con toda precisión si la oportunidad de negocio corresponde a una demanda explícita o una implícita; o bien, se trata de una necesidad sentida o una no sentida. Ello, por la enorme significancia que tiene en la estrategia y formulación misma del plan de negocio.

Sin embargo, antes de hacer la investigación propiamente tal, se hace imprescindible determinar el ámbito específico. Para ello, se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. Identificación de ideas de posibles negocios:

Las ideas de negocios pueden provenir de diversas fuentes. El esquema siguiente ayuda a identificar de donde generar ideas de posibles negocios:



²El estudio de entorno tiene por finalidad describir el comportamiento del sistema mayor donde se inserta el sistema en estudio

Para identificar ideas de esta manera, se puede recurrir a medios de comunicación, informantes calificados, amistades, su propia experiencia, etc. Se recomienda identificar muchas ideas, hacer una lluvia de ideas (brain storming), donde aún no es relevante la calidad, sino la cantidad.

2. Selección de una o más ideas:

Una vez que se han definido un conjunto amplio de ideas, se hace necesario seleccionar una o dos. Para ello, es necesario utilizar algunos procedimientos o métodos cualitativos para su priorización y selección. Se recomienda seguir los siguientes pasos:

- (i) Determinar los recursos que se está dispuesto a poner a disposición del negocio: recursos físicos y materiales, financieros y capacidad de endeudamiento, tiempo y relaciones; incluyendo los intereses de cada uno de los socios al querer establecer un negocio.
- (ii) Analizar la aptitud y la flexibilidad de cada uno de esos recursos:
 - Aptitud: para qué sirve. Ejemplo: Línea de acondicionamiento y selección de espárragos.
 - Flexibilidad: si sirve para otros usos, diferente al propio de su esencia. Ejemplo: La línea de espárragos es inflexible, pues es específica para ese producto y no sirve para acondicionar y seleccionar otros productos.
- (iii) Conformar equipos de análisis con los socios, si es el caso, y otras personas. En caso que sea solo, con amigos u otras personas. El ideal es que sea un equipo de a lo menos 6 personas.
- (iv) Descartar, desde un principio, todas aquellas ideas cuyas estimaciones de requerimientos de recursos, superen en demasía los recursos dispuestos.
- (v) Mediante la técnica no matemática de interacción didáctica, establecer un orden de prioridad de las ideas no descartadas en el paso anterior. Esta técnica consiste en una operación contra el tiempo. Las acciones a realizar son:
 - Separar el equipo de análisis en dos grupos. Por ejemplo dos grupos de 3 personas.
 - A uno de los grupos se le asigna identificar el mayor número de aspectos negativos de cada una de las ideas, en función de los recursos dispuestos, mientras que al otro, se le asigna la misión de encontrar el máximo de aspectos positivos de esas ideas.
 - Invertir los roles de los grupos y volver a realizar el análisis.
 - Realizar una discusión ampliada.
 - Examinar los pro y contra de cada idea.
 - Ordenar las ideas desde aquella con mejores posibilidades estimadas de éxito a aquella con menor posibilidad.
- (vi) Seleccionar una o dos ideas que estén en los primeros lugares.

3. Determinación del ámbito de negocio:

El ámbito de negocio, corresponde al mercado donde se inserta la idea seleccionada. En caso que se hayan seleccionado más de una idea, aparecen más de un ámbito o mercado. Por ejemplo, si la idea seleccionada se relaciona con el establecimiento de un negocio de abastecimiento de insumos agrícolas en una determinada localidad, el ámbito de negocio o mercado será el relacionado con esa actividad comercial en esa localidad.

4. El análisis del ámbito de negocio o entorno:

Este entorno debe ser caracterizado, mediante la descripción de los diferentes agentes que participan en él, su comportamiento actual y su proyección.

Para alcanzar negocios exitosos es necesario observar e investigar todos aquellos actores que conforman su entorno cercano o inmediato y las proyecciones de su entorno lejano o mediato. Detectando los cambios, los riesgos y las oportunidades que en ellos se puedan presentar.

La empresa debe estar en permanente estado de alerta, de lo que ocurre y pueda ocurrir dentro de la realidad donde ella se inserta.

La composición de los entornos;

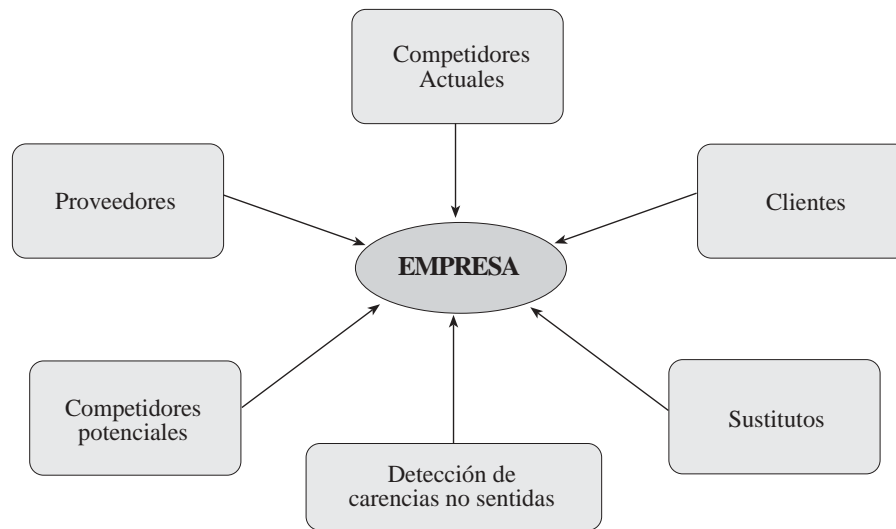
El Entorno inmediato o cercano:

- a) Los proveedores
- b) Los intermediarios
- c) Los clientes
- d) Los competidores:
 - Actuales
 - Potenciales
- e) Sustitutos
- f) El público en general



La siguiente figura, ayuda a comprender la relación que tiene la empresa y sus negocios con el entorno inmediato y por tanto, se convierte en una guía para realizar la investigación:

La figura muestra las 5 fuerzas de Porter



a) Competidores actuales: de ellos se derivan amenazas, tanto para que se ingrese a ese ámbito o nicho de mercado, como para sacarnos si estamos en él. Además siempre están compitiendo entre ellos para posicionarse mejor en ese ámbito de negocio; por ello, a más competidores hay mayores posibilidades que se compita por precio y calidad³.

b) Competidores potenciales: si hay buenos negocios en ese ámbito, muchos querrán entrar y serán una amenaza al querer desplazarnos.

c) Sustitutos: se convierten en la más seria de las amenazas; pues aparecen sin aviso y siempre con una tecnología diferente para producir el satisfactor.

d) Clientes actuales y potenciales: si bien, en ellos surgen las oportunidades de negocio, siempre estarán tratando de mejorar su poder de negociación. Intentando comprar más y mejor por un menor precio⁴.

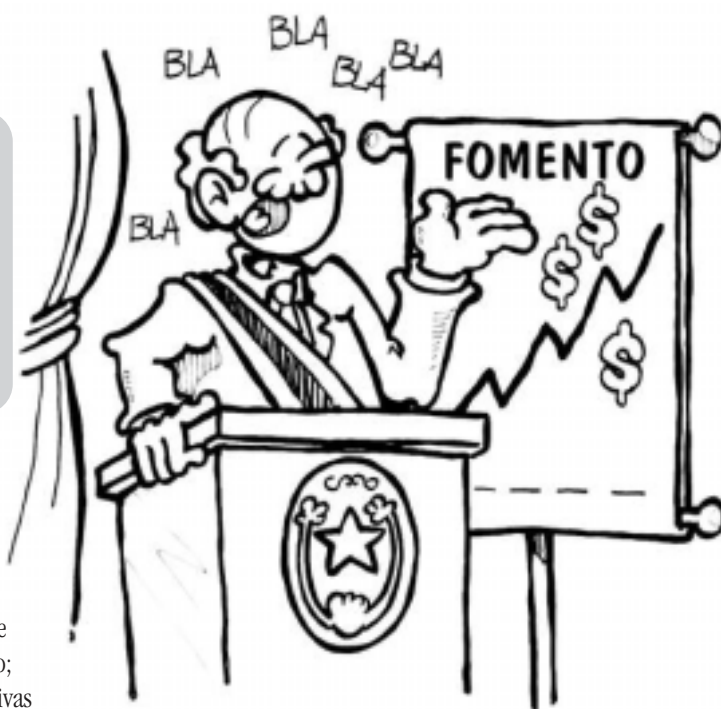
e) Proveedores: si bien ellos son parte de la cadena de éxito, también constituyen una amenaza al estar siempre mejorando su poder de negociación en sus ventas. Intentan vender menos por más; y, puede que busquen organizarse para hacer el abastecimiento o ser los únicos en ese ámbito o nicho de mercado.

³Esta dinámica lleva, muchas veces, a la búsqueda de la concentración de poder de mercado. En ese caso, se tiende a los oligopolios e, incluso, a monopolios.

⁴En el caso de los clientes (compradores y/o consumidores), también pueden buscar la concentración a través de aligopsonios o bien monopsonios.

El Entorno mediato o lejano:

- a) El Entorno demográfico
- b) El Entorno económico
- c) El Entorno político
- d) El Entorno tecnológico
- e) El Entorno natural o medio ambiente
- f) El Entorno cultural



Del Entorno lejano, provienen una serie de acciones que afectan el comportamiento actual y futuro del entorno directo o cercano, generando amenazas o nuevas oportunidades. En nuestros países, por ejemplo el Estado a través de sus políticas de fomento genera muchas oportunidades de negocio; pero también mediante normas impositivas o restrictivas genera amenazas que requieren ser resueltas, defendiéndose de ellas o convirtiéndolas en oportunidades de negocio.

Los análisis de situación

La situación actual:

El análisis de la situación actual implica conocer, a lo menos los siguientes aspectos:

- ▷ Oferta actual de los bienes y servicios relacionados con la idea de negocio posible seleccionado
- ▷ La constitución de esa oferta: productores, intermediarios, canales de comercialización, etc.
- ▷ Demanda actual y su constitución: compradores, consumidores, etc.
- ▷ Principales cadenas de valor que operan en ese mercado
- ▷ Serie de precios en los diferentes eslabones de las cadenas
- ▷ Tecnología utilizada
- ▷ Fuentes actuales de financiamiento
- ▷ Aspectos culturales, políticos, sociales y económicos que condicionan este mercado
- ▷ Aspectos medio ambientales
- ▷ Deficiencias o carencias en la atención de la demanda; ya sean éstas con relación a la cantidad y calidad de los bienes y servicios, como de las formas de transferirlos.
- ▷ Identificación de las cadenas de valor más exitosas en ese mercado

La situación futura:

De la misma manera como fue analizada la situación actual, debe hacerse para la situación futura:

- Proyección de la oferta y su composición
- Proyección de la demanda y su composición
- Proyección de las cadenas de valor. Cadenas que continúan y nuevas cadenas esperadas
- Proyección de precios en los diversos eslabones de las diferentes cadenas
- Cambios tecnológicos esperados
- Aparición de posibles sustitutos
- Cambios esperados en las fuentes financieras
- Cambios culturales, políticos, sociales y económicos esperados
- Cambios en el medio ambiente
- Proyección de las deficiencias actuales e identificación de nuevas deficiencias
- Cadenas más exitosas esperadas

5. Análisis Estratégico SWOT:

El análisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threatens) o FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), también conocido como DOFA o FADO. Es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización.



El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para:

- Aprovechar oportunidades; es decir, necesidades insatisfechas. Por ejemplo, una nueva fábrica de salsa de tomate que necesitan tomates de una variedad específica y no hay nadie en ese ámbito que lo provea.
- Contrarrestar amenazas. Como por ejemplo, el interés de otros inversionistas, o la capacidad de negociación de la fábrica.
- Corregir debilidades. Por ejemplo: la variedad de tomate que cultivo es para fresco o no dispongo de suelo suficiente para atender la demanda.

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización, en su contexto. Esto implica analizar:

- Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos.
- Las tendencias del mercado.
- El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.
- Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización. Para ello debe evaluarse:

- Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.
- Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos ejecutados con anterioridad.
- Capacidad de satisfacer al cliente.

El análisis FODA debe hacerse siempre de afuera hacia adentro; o sea, del Entorno hacia la empresa. Para ello, es necesario



- En primer lugar, realizar el análisis externo, o análisis de Entorno. Identificar las oportunidades y amenazas.
- En segundo lugar, realizar el análisis interno. Es decir la identificación de las Fortalezas y Debilidades que presentan los recursos de la empresa para aprovechar las oportunidades definidas en un determinado ámbito de negocio, defenderse de las amenazas y disminuir los riesgos que de ahí surjan.

Siempre se debe tener presente que no existen recursos buenos o malos por sí mismos; si no que depende en lo que ellos sean utilizados. Por ejemplo, un suelo agrícola ubicado en una determinada localidad puede ser malo para producir un tipo de hortaliza específica, pero puede ser excelente para producir un tipo específico de fruta. Esto también es absolutamente válido para las personas.

6. El Análisis y Selección de la Solución:

Una vez identificadas en el entorno, mediante el análisis FODA, las oportunidades de negocio o necesidades insatisfechas y las amenazas que su atención implican, se hace necesario seleccionar la o las oportunidades que pretenderemos satisfacer. Para ello, se recomienda seguir los siguientes pasos:

- (i) Definir los efectos que implica, si la necesidad insatisfecha se mantiene en el tiempo.
- (ii) Analizar las causas y factores que explican esa necesidad insatisfecha.
- (iii) En función de los recursos dispuestos, determinar qué factores y causas quiere, puede y sabe atender.
- (iv) Analizar, de la misma manera y también en función de los recursos, las amenazas que implican las oportunidades.
- (v) Establecer un orden de prelación, conforme a la viabilidad de atención, las diferentes oportunidades de negocio.
- (vi) Seleccionar la o las oportunidades que considera más atractivas y posibles de atender; ya sea por sus características como por sus amenazas.

Una vez seleccionada la necesidad insatisfecha, corresponde identificar la o las formas de solución de esa necesidad. Por lo general, todo problema tiene varias formas de ser solucionado, por lo que es imprescindible, en un muy primer lugar, descubrir el máximo de posibles soluciones de la o las necesidades insatisfechas seleccionadas. Para ello es recomendable recurrir a expertos en la materia para que nos ayuden a identificar esas posibles soluciones. Nunca se debe plantear una sola solución, y menos la misma solución que se ha venido ofreciendo con antelación. Aquí no valen las ideas fijas o los prejuicios.

Identificadas diversas soluciones, para atender una necesidad insatisfecha y defenderse de las amenazas que su atención implica, se debe analizar y seleccionar una solución. Para ello se debe:

- a) Determinar de manera somera o gruesa, los requerimientos que demanda la aplicación de esa solución.
- b) Comparar esos requerimientos con los recursos dispuestos.
- c) Establecer un orden de prelación, en función de los recursos y las necesidades de financiamiento externo.
- d) Seleccionar la o las soluciones más viables.

¿Qué es y cómo se define el Producto o Satisfactor?

Es el bien o servicio que la empresa, independiente de su tamaño, ofrece para **satisfacer** las necesidades de los clientes.

1. Tipo de productos:

Los productos, según su naturaleza, pueden ser clasificados como:

- ❑ Primarios: son aquellos de consumo inmediato, que no necesitan ninguna transformación, puesto que se consumen en su estado natural. Por ejemplo: frutas, verduras, leche, carne, leña, etc.
- ❑ Secundarios: son aquellos que necesitan ser transformados o que sufren alguna modificación de su estado natural antes de ser consumidos. Por ejemplo: ropa, zapatos, máquinas, bebidas, conservas, etc.
- ❑ Terciarios o servicios. Son aquellos de carácter intangible. En general, son conocimientos y acciones. Por ejemplo: servicios de salud, educación, comercialización, transporte, etc.

Pero, también, pueden ser clasificados según su destino:

- ❑ Materias primas: aquellos que son utilizados para ser transformados, por ejemplo: fruta para ser convertida en jugo o en mermelada, o minería de hierro para ser convertido en acero.
- ❑ Bienes de capital: Aquellos que con su utilización, sin cambiar, permiten la preparación de otro producto. Por ejemplo: las máquinas y equipos.
- ❑ Bienes intermedios: Aquellos que han sido transformados pero que requieren nuevas transformaciones para ser consumidos. Ejemplo: la pulpa de madera, la pulpa de fruta, etc.
- ❑ Bienes finales: Aquellos que están dirigidos a la satisfacción de las necesidades personales de los individuos. Ejemplo: conservas de alimentos, vinos, fruta fresca, etc.

También pueden ser clasificados según su duración:

- ❑ Perecibles o perecederos
- ❑ No perecibles o no perecederos

2. Tipos de servicios:

Es de gran relevancia entender que cuando los clientes eligen nuestro producto, también están eligiendo los servicios que van ligados como complemento a ese producto; y no sólo el producto en sí. Estos servicios asociados al producto pueden ser:

- Servicios de preventa: Todos Aquellos que se relacionan con la información sobre los usos y características del producto ofrecido. Por ejemplo catálogos de información, entrega directa de información técnica, etc.
- Servicios durante la venta: Aquellos relacionados con entrega y puesta en operación del producto vendido. Despacho, servicio de instalación, etc.
- Servicios de post venta: Aquellos relacionados con las atenciones que se prestan después de haber consumado el acto de venta. Como por ejemplo el servicio técnico que se brinda a un equipo, o el aseguramiento de la calidad del producto vendido.

3. La definición del producto

En general, en la definición del producto, se deben contestar las siguientes preguntas:

- ▷ ¿Qué problema (s) soluciona su bien o servicio?
- ▷ ¿A qué necesidad específica del cliente responde?
- ▷ ¿Cómo se asegura que este producto sirve para lo que fue hecho?
- ▷ ¿A qué tipo de producto responde? :
 - según su naturaleza
 - según su destino
 - según su duración
- ▷ ¿Cuáles serán los servicios asociados que complementan el producto central?
- ▷ ¿Cuál o cuáles son las características que hace su distinción por los clientes en la satisfacción de la oportunidad de negocio que se pretende atender, con relación a otros productos ofrecidos?
- ▷ ¿Qué es lo innovador del producto?
- ▷ ¿Hasta qué punto nuestro producto es único?
- ▷ ¿Cómo protegeremos su exclusividad en el mercado?

Cuando necesitamos que nuestro producto se distinga entre un conjunto de ellos, se requiere su denominación y su introducción en el mercado. Para ello, se debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:



- El nombre a usar, debe ser descriptivo, por sí mismo debe transmitir el principal aspecto que lo hace distinto a los demás
- Debe ser original. No debe recordar a otros productos existentes
- Debe ser atractivo, que sea llamativo y fácil de recordar
- Claro y simple, que se escriba como se pronuncia

B. EL MERCADO ESPECÍFICO

Una vez definido el bien o servicio que vamos a desarrollar, debemos identificar el mercado específico al cual vamos a dirigirnos. Debemos conocer los datos básicos de este mercado, pudiendo contestar, por lo menos, a la siguiente serie de preguntas clave:

- ¿Qué tamaño tiene el mercado en el que pretendemos colocar nuestro producto?
- ¿Cuál es o son nuestros clientes potenciales?
- ¿Por qué los clientes potenciales necesitan nuestro producto?
- ¿Cómo llegaremos a nuestros clientes potenciales?
- ¿Qué competencia existe en la actualidad?
- ¿En qué nos diferenciamos de la competencia?
- ¿Cómo lograr que los posibles clientes se den cuenta de que necesitan el producto que queremos colocar en el mercado? es decir, ¿Cómo hacer que los futuros clientes conviertan una necesidad no sentida en demanda explícita por nuestro producto?

Respecto de los posibles accionistas, las entidades financieras o de inversión, debemos convencerlas de que existe un mercado para nuestro producto y que nuestro producto va a atender un mercado específico y concreto, y no un mercado etéreo. No se trata de desarrollar un plan de marketing completo, pero sí trabajar sobre puntos considerados como claves para el éxito del negocio:



- La definición del mercado
- El análisis de la competencia existente
- La estrategia de precios
- La promoción y publicidad
- El sistema de distribución de los productos
- Las previsiones de las ventas

1. ¿Cómo se define el mercado?

En este punto se debe delimitar el tamaño que tiene el mercado y las posibilidades de crecimiento que presenta. Para ello se deberá definir:

- El mercado geográfico: delimitando las zonas o áreas donde se piensa ofrecer el producto. Por ejemplo: Queso de cabra para el mercado de Nueva York, USA.
- El mercado objetivo: definiendo los segmentos de mercado específicos que se pretende satisfacer. Por ejemplo: Población adulta de origen mediterráneo.
- La situación del mercado: describiendo el estado actual y la posible evolución o tendencia futura. Por ejemplo: se trata de un mercado donde hay unos dos millones de adultos de origen mediterráneo, que no son suficientemente atendidos con queso de cabra. Estos adultos han crecido a una tasa anual de un 4% y su tendencia futura es que lo hagan a una tasa de un 4,5%.
- Definición clara del perfil del cliente potencial: identificando los futuros consumidores del producto que se pretende colocar en ese mercado. Por ejemplo: Estos adultos, por su origen de países mediterráneos, tienen como parte de su cultura alimentaria el consumo de quesos de cabra en diferentes formas. Además, se pretende promocionarlos en poblaciones de origen latino americano para ampliar el mercado, por su cercanía con la población de origen mediterráneo.

El estudio que se desarrolle debe basarse en datos o estadísticas fácilmente verificables; distinguiendo si se trata de un mercado existente o de un mercado completamente nuevo. Si se trata de un mercado existente, los datos serán más fáciles de obtener a través de estadísticas publicadas en medios de difusión, datos de organismos públicos o de asociaciones comerciales, etc., indicando siempre la fuente de dónde se tomaron los datos utilizados. En cambio, si se trata de un mercado completamente nuevo será necesario una investigación de mercado, aunque sea solo de tipo exploratoria, para la delimitación del tamaño del segmento de mercado al cual se dirigirá el producto a ofrecer.

En muchas oportunidades, sólo se podrá contar con estimaciones para comprender el comportamiento y tendencia de un determinado mercado. En otros casos, se podrán hacer sondeos o entrevistas puntuales a agentes concretos que operan en ese mercado; ya sean oferentes de productos similares, intermediarios, compradores de esos productos y potenciales consumidores.

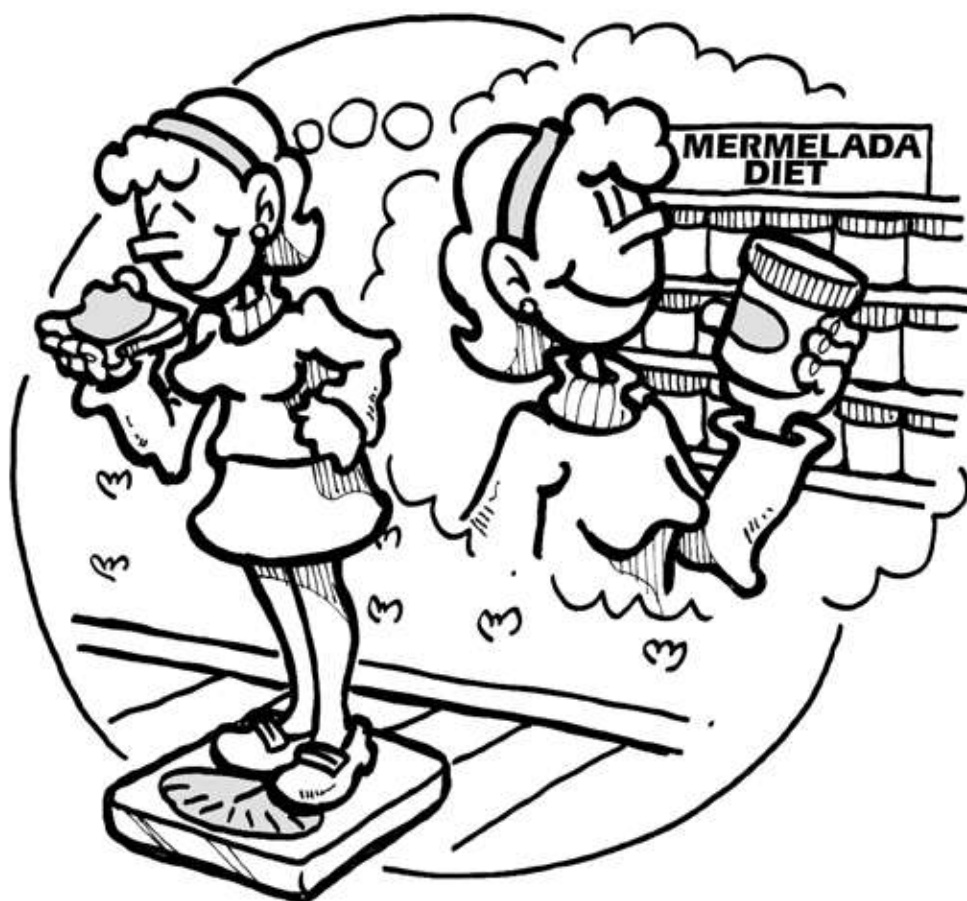
Los pasos a seguir para definir el segmento a ser atendido por el Plan:

- Establecer el tamaño del mercado. En nuestro ejemplo: 2.000.000 de personas
- Delimitar el porcentaje de tipos de clientes que hay en ese mercado. Estudiar la distribución por edades de este segmento. Por ejemplo: Clasificación GSE
- Seleccionar aquellos que siguen más la moda, los que compran siempre el último modelo. En nuestro ejemplo: el 4,5% de la población objeto son los primeros en adquirir nuevos tipos de quesos.
- Determinar si consumidor y comprador son la misma persona y definir cómo llegar al consumidor final. Por ejemplo: determinar que entregaremos a Supermercados para que ellos vendan a nuestros adultos objetivos.

Es decir, se irá acotando, a partir de un mercado inicial, los posibles segmentos del mismo para después identificar al que se orientará el Plan para analizarlo en detalle y determinar las posibilidades de crecimiento. Algunos consejos prácticos para hacer las estimaciones son los siguientes:

- Partir de una base sólida utilizando cifras fácilmente verificables
- Seguir un camino lógico y claro
- Comparar las fuentes
- Ser creativo: si un valor es desconocido, se debe buscar un sustituto que se relacione con el que falta
- Comprobar si el resultado es coherente y tiene sentido

Es importante identificar los segmentos de mercado para agrupar clientes potenciales y definir criterios consistentes en cuanto al diseño del producto, el precio, la publicidad y la distribución es, por tanto, el paso previo para diseñar la estrategia de marketing que deberá adecuarse a cada segmento.



Criterios para la segmentación de clientes

Para bienes de consumo:

- Geográficos: país, zonas, comarcas
- Demográficos: edad, sexo, profesión, ingresos
- Estilo de vida
- Comportamiento: uso, aplicaciones, aficiones
- Comportamiento de compra: marcas, precios

Para bienes de inversión:

- Demográficos: tamaño empresa, situación, sector
- Operativos: tecnología aplicada
- Comportamiento de compras
- Factores de ubicación

2. ¿Cómo se hace el Análisis de la competencia?

Una vez identificado el mercado potencial, se ha de analizar la competencia. Se trata de destacar sus puntos débiles y fuertes, comparándolos con los del negocio en estudio y definirla desde diferentes perspectivas: dimensión, medios humanos, zona de influencia, estructura, prestigio, etc., o en el caso de tratarse de un producto completamente nuevo, es necesario hacer un esfuerzo para determinar cómo, hoy en día, se resuelve la necesidad que el producto pensado puede satisfacer.

Hay que identificar los proveedores más importantes que ofrecen un producto o servicio similar al contemplado para el presente negocio y analizar cuál es su cuota de mercado, cómo trabajan, cuáles son sus puntos fuertes y débiles y cómo el mercado los valora. También es necesario estudiar las barreras de entrada existentes, como la existencia de barreras de salida que en ese segmento de mercado puedan haber.

Muchas veces, este tipo de análisis es menos complicado de lo que parece. Hay que ser imaginativo y emprender acciones tales como: revisar sus catálogos, aproximarse a alguno de sus clientes y si se puede, adquirir alguno de sus productos. Además, debería ver qué facilidad tienen otros posibles competidores de entrar en el mercado y cuáles serían los efectos en nuestro proyecto. Con esta información, lo que se pretende es determinar con mayor facilidad las estrategias de posicionamiento que se deberán seguir para entrar y desarrollarse en el mercado.

El siguiente esquema permite realizar un adecuado análisis del atractivo y de la competencia del Negocio:

ACTUAL	BAJO	MEDIO	ALTO
Amenaza de Nuevos Entrantes			
Rivalidad de los competidores			
Disponibilidad de sustitutos			
Poder de los clientes			
Poder de los proveedores			
EVALUACIÓN GENERAL			

FUTURO	BAJO	MEDIO	ALTO
Amenaza de Nuevos Entrantes			
Rivalidad de los competidores			
Disponibilidad de sustitutos			
Poder de los clientes			
Poder de los proveedores			
EVALUACIÓN GENERAL			

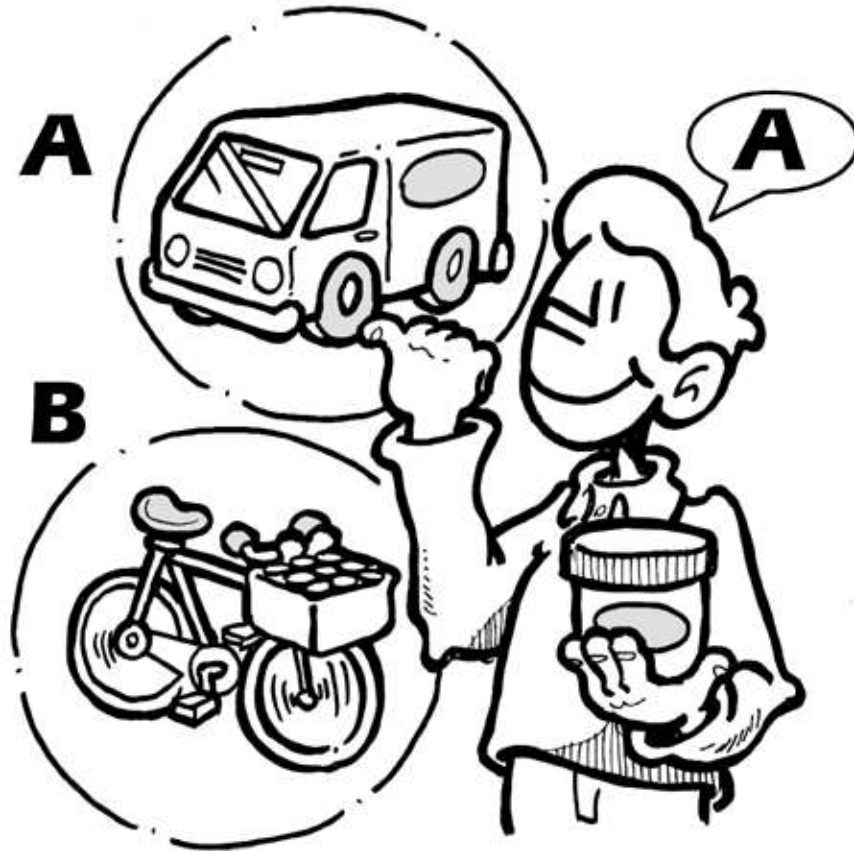
Por ejemplo si existe gran poder de negociación de los clientes, el atractivo del negocio es bajo. Si no existen productos sustitutos, entonces el atractivo es alto.

Por su parte, a la hora de posicionar un producto en el mercado existen, básicamente, dos estrategias a adoptar:

- La competencia directa
- La diferenciación

La competencia directa surgiría con aquellos que tienen productos similares dentro del mismo mercado y, normalmente, presenta la desventaja de estar basada en una competencia de precios (estrategia de costos). La diferenciación conlleva la selección de un nicho de mercado, a lo mejor más pequeño, pero donde existe menos o ninguna competencia.

La diferenciación se puede conseguir a través de destacar aspectos como:



- El servicio de entrega
- La documentación técnica
- El servicio de post venta
- La calidad

Además, es conveniente enfatizar las habilidades o competencias esenciales de la empresa, aquéllas sobre las que se basan las ventajas competitivas⁵ a largo plazo, como por ejemplo:

- El conocimiento de determinadas tecnologías
- Las relaciones con determinados agentes del mercado objetivo
- El conocimiento de un proceso
- El acceso a un canal de distribución

En términos generales, una estrategia de marketing para lograr un posicionamiento de mercado puede agruparse dentro de las cuatro "P": producto, precio, promoción y plaza.

- Producto: ha de satisfacer las necesidades del consumidor
- Precio: lo que se ofrece a cambio del producto
- Promoción: forma de dar a conocer el producto
- Plaza o distribución: la forma en que el producto llega al consumidor

3. ¿Cómo se establece la Estrategia de la empresa para posicionarse en el mercado?

a) La Estrategia de Producto

Una vez identificado el producto y definido el mercado, es necesario especificar la estrategia en torno al mismo. Se trata principalmente de definir, con la máxima precisión, la característica de posicionamiento que tendrá el producto y los objetivos que se pretenden alcanzar. En el diseño de esta Estrategia se deberá tener muy en cuenta si se trata de satisfacer:

- (i) Una demanda explícita;
- (ii) Una demanda implícita;
- (iii) Una necesidad sentida; o
- (iv) Una necesidad no sentida.

⁵ *Ventaja Competitiva: Se refiere a cuando el oferente ha identificado un mercado o nicho de mercado, donde es posible tener una ventaja de precio, de costo o de ambos aspectos, sobre los competidores (Diccionario de Management y Finanzas. Richard Koch. Ediciones Folio. 1995)*

Una manera de ayuda para este diseño está en el uso de las diferentes áreas específicas o casillas de la matriz de Ansoff⁶, para determinar en cuál se debiera trabajar.

MATRIZ DE ANSOFF

	Producto Actual	Producto Nuevo
Mercado Nuevo		
Mercado Existente		

Las características que alcanzan los productos en cada una de las casillas son las siguientes:

□ Un Producto actual en un mercado existente es la de mayor competencia. Las posibilidades de competencia deberán basarse en la reducción de costos, para ofrecerlo a un menor precio que la competencia, o agregarle valores que lo hagan más satisfactorio para el cliente. Por ejemplo: mermelada de frutilla que ya se vende en el mercado de San Francisco, California.

□ Un Producto nuevo en un nuevo mercado, es el con mayores riesgos pero también el que ofrece los mayores beneficios esperados. Es la casilla de la innovación total, que para ser más exitosa debe hacer una buena investigación y un buen desarrollo de producto. Por ejemplo: el desarrollo de una nueva mermelada de fruta XX para colocar en el grupo AB del mercado de Nueva York (una exquisitez).

□ Un producto actual en un nuevo mercado, corresponde a un negocio que ha descubierto un nicho no atendido en la actualidad y tiene una ventaja casi absoluta, pero por un poco tiempo. En general, la posibilidad de la entrada posterior de otros competidores va a ser relativamente fácil; ya que si uno pudo formar mercado, otro también lo puede aprovechar y posicionarse más rápido. Por ejemplo: plátano orgánico producido en Brasil en el mercado de Santiago de Chile.

□ Un nuevo producto en un mercado existente. Este puede ser un producto mejorado o un sustituto; ahora si, es mejor satisfactor que los productos actuales, tendrá mayor efecto de desplazamiento.

⁶ Ansoff, H. Igor. *Corporate Strategy*. 1965

b) La Estrategia de precios

La estrategia de precios es muy importante ya que es uno de los aspectos que influyen en el consumidor final y por lo tanto determinará los ingresos futuros del negocio.

En la fijación de precios hay que considerar los siguientes aspectos:

- Identificación de los objetivos que se persiguen con la fijación de precios, así como las limitaciones que la pueden afectar. Tales como la elasticidad de la demanda⁷, grado y estacionalidad de la misma, el tipo de producto que se trate, la existencia de sustitutos y el tipo de mercado.
- La demanda e ingresos esperados. En función de la demanda esperada se puede establecer el precio para alcanzar, a su vez, los ingresos esperados. Para su determinación es necesario establecer algunas hipótesis, tanto optimistas, pesimistas e intermedia.

Demanda esperada: $f(dop + 4 dn + dpe)/6$

Donde: dop = demanda optimista

dn = demanda normal

dpe = demanda pesimista

Precio esperado: $f(pop + 4 pn + ppe)/6$

Donde: pop = precio optimista

pn = precio normal

ppe = precio pesimista

Ejemplo: Supóngase que una venta optimista es de 110 unidades a la semana, mientras que en el peor de los casos se espera vender 40 unidades en ese mismo período, y lo normal es una venta de 60 unidades. A su vez los precios son 10, 8 y 5 respectivamente.

En ese caso la demanda esperada sería:

$$\text{Demanda esperada} = (110 + 4(60) + 40)/6 = 65$$

El precio esperado sería:

$$\text{Precio esperado} = (10 + 4(8) + 5)/6 = 7,83$$

⁷ Elasticidad de la demanda: grado de variación en la cantidad demandada a un cambio del precio.

- Determinación de los beneficios esperados. Para ello se debe considerar la siguiente ecuación:

$$\text{Beneficios esperados} = \text{Ingresos esperados} - \text{Costos esperados}$$

En el Ejemplo, suponiendo un costo total de 450,00:

$$\text{Beneficio esperado} = (65 \times 7,83) - 450,00 = 58,95$$

Pero si los costos fueren iguales o mayores a 508,95 el precio esperado no satisface el Negocio; y habría que determinar un precio mayor, con la probabilidad de no lograr insertarse en ese mercado.

Existen varios tipos de costos: costo total, costos fijos y costos variables.

El costo total se compone de costos fijos y variables.

Los costos fijos son aquellos en los que se incurrirá sin importar cuantos artículos se produzca (por ejemplo: alquiler, seguros, sueldos, etc.); y los costos variables dependen del número de unidades que se produzcan (por ejemplo: costos de la materia prima, insumos para la producción, consumo energético, etc.).

Existen, básicamente cuatro maneras para establecer el punto de inicio para la fijación de precios:

- ❑ Con base en la demanda: se orienta hacia los consumidores y se basa en fijar el precio del producto o del servicio en función de gustos y preferencias del consumidor.
- ❑ Con base en los costos: se basa en observar los costos de producción y de comercialización y añadir lo suficiente para cubrir los costos fijos y obtener beneficios.
- ❑ Con base en los beneficios esperados: otra manera de fijar los precios es fijarse un objetivo anual de beneficios, ya sea una cantidad específica o un porcentaje de ventas o inversión y establecer diversas hipótesis de precios y cantidades.
- ❑ Con base en la competencia: se establecen los precios basándose en los de la competencia.

En general, la fijación de precios es un proceso que será una combinación de los métodos descritos, pero que no debe hacerse de manera improvisada. Además, será necesario la realización de ajustes y considerar la fijación de precios en función del valor, es decir, poner los precios considerando el beneficio del producto o servicio para el consumidor. El precio que fija la empresa afecta asimismo al valor que percibe el cliente.

En definitiva, cada tipo de empresa, producto o servicio requerirá una política de precios distinta.

4. ¿Cómo se define la promoción y publicidad de posicionamiento?

En este apartado se describirán los medios y sistemas de publicidad a utilizar para ganar mercado, indicando cómo se piensa competir con eficacia y conseguir el nivel de ventas prefijado.

La promoción tiene como objetivo dar a conocer el producto al cliente potencial, explicar sus ventajas y debe convencerle que cubre sus necesidades mejor que los de la competencia u otras soluciones alternativas.

Los sistemas actuales para captar la atención de los clientes son los siguientes:



- La publicidad clásica a través de anuncios en televisión, radio, revistas, publicaciones especializadas, etc.
- El marketing directo a través de correo, teléfono, internet
- Relaciones públicas
- Exposición y ferias
- Visitas personalizadas a clientes

Una vez determinado el nivel de ventas a conseguir, se ha de calcular el volumen de productos que se puede destinar a publicidad y cuál es el mejor canal en función del producto y la estrategia establecida.

5. ¿Cómo se define la Distribución?

El canal de distribución a escoger será uno de los factores fundamentales a considerar, el cual tiene un efecto importante sobre los beneficios ya que cuando aparecen intermediarios como mayoristas o minoristas se añaden niveles y, por tanto, complejidad en el canal de distribución. Cuanto más complejo es el proceso de distribución, menos control se tendrá sobre aspectos como precios finales de venta, condiciones de servicios, etc. Se ha de encontrar el equilibrio entre el objetivo establecido al decidir cuál es el segmento de mercado al que se quiere llegar y cuál es el canal idóneo y con mejores resultados.

Se ha de considerar que los desarrollos tecnológicos, particularmente en tecnología de la información, por ejemplo internet, han expandido el espectro de canales de distribución. Algunos de los canales habituales son los siguientes:

- Distribuidores
- Agentes externos o comisionistas
- Franquicia
- Vendedores al por mayor
- Puntos de venta propios
- Agentes de venta propios
- Correo directo
- Centro de llamadas
- Internet

El plan empresarial debe contener una clara definición del mercado total, el mercado objetivo y el porcentaje de mercado que se espera conseguir.

Se ha de demostrar que se ha pensado en el volumen de ventas que se pueden alcanzar en los primeros cinco años y que se conocen las posibilidades de crecimiento a través del posicionamiento escogido y la competencia existente o que pueda surgir.

Esto permitirá que de forma razonada se establezcan previsiones acerca de la cifra de ventas, en unidades o importes a utilizar en los cálculos, y cuando se hayan definido los costos fijos y variables que se esperan tener, se podrá determinar el punto de equilibrio. En el capítulo dedicado a los aspectos económico-financieros se explica detenidamente cómo se calcula el punto de equilibrio.

6. ¿Cómo se hacen las previsiones de venta?

Una vez definido los aspectos señalados con anticipación, y que para recordarlos son:

- ▷ El producto o servicio
- ▷ El segmento de mercado que se pretende atender
- ▷ La competencia que se espera enfrentar
- ▷ La estrategia de producto por la que se ha optado
- ▷ La estrategia de precio que se establecerá
- ▷ Los medios a utilizar para dar a conocer el producto
- ▷ El canal o canales más idóneos para llegar al segmento de mercado definido

Se está en condiciones de hacer una estimación de los ingresos que se esperan alcanzar en un horizonte de unos 5 años (mediano plazo). Con ese fin será necesario estimar la cantidad de unidades a vender del producto en cuestión, sobre la base de un conocimiento de las posibilidades de colocación inicial del producto en el segmento elegido y las posibilidades de crecimiento de esas colocaciones en el mediano plazo; así como de la competencia existente y la que pueda surgir con el tiempo.

Conocida las proyecciones de venta y establecidos los costos fijos y variables, se podrá determinar el punto de equilibrio del Negocio.



C. EL PLAN DE PRODUCCIÓN

1. ¿Cómo se definen los atributos del producto?

Para lograr un adecuado desarrollo de los nuevos productos o mejoramiento de los actuales, se debe integrar, como elementos fundamentales para determinar sus atributos:

- Los deseos y necesidades de los consumidores potenciales de este nuevo producto;
- Los deseos y necesidades de los potenciales clientes;
- Las regulaciones legales, ambientales correspondientes vigentes y por establecerse para este tipo de producto, y otras que sean pertinentes;
- Los objetivos comerciales y los intereses de desarrollo de la empresa; y
- Los requerimientos de los diferentes proveedores.

De esta manera, el objetivo de esta actividad es integrar todos estos requerimientos, deseos y necesidades, de modo que pasen a formar parte de las características distintivas del nuevo producto.

En esta actividad se deberán definir:

- Los requerimientos de presentación de los productos (envase y etiqueta)
- Los requerimientos de mercado (necesidades y deseos de los recibidores)
- Los objetivos de negocio de la empresa (costos, volúmenes de venta previsto)
- Los requerimientos de logística (necesidades de proveedores y recibidores)

Estos deseos, requerimientos y necesidades, determinarán los atributos de calidad del nuevo producto. Por ejemplo, supóngase que el producto es mermelada de frutilla para el mercado de exportación:

Características de la mermelada:

- Pulpa pura de fruta
- Dietética
- Grado de consistencia

Características del envase:

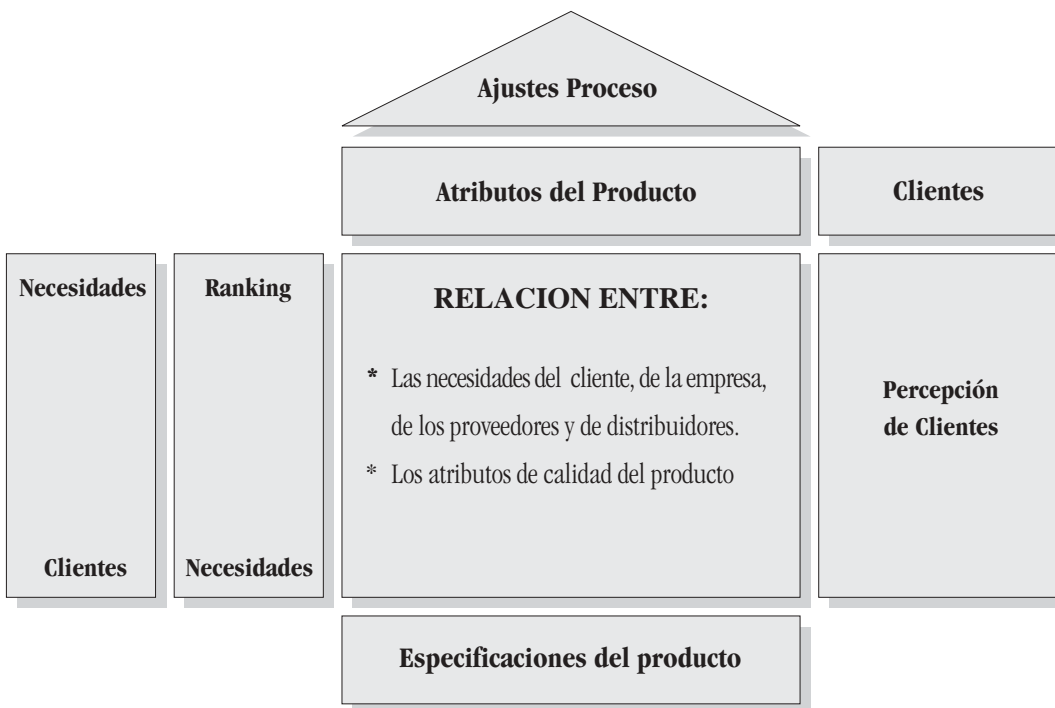
- Tipo
- Tamaño
- Presentación

Características de la etiqueta:

- Diseño
- Tamaño
- Leyendas

De modo de conocer de primera mano dichas necesidades y requerimientos, dentro de esta actividad, es necesario realizar una serie de entrevistas a potenciales recibidores o compradores, expertos en diseño de envases y etiquetas, proveedores y distribuidores.

Posteriormente, se deberán evaluar los resultados de dichas entrevistas y encuestas, de modo que permitan definir los atributos del nuevo producto. Para realizar esta actividad se recomienda utilizar como guía el sistema “QFD” (Quality Función Deployment), el que utiliza el concepto gráfico de la “Casa de la Calidad”, cuyo esquema básico es el siguiente:



Este modelo define, básicamente, que los procesos de una empresa deben ser modificados conforme a las necesidades de los potenciales clientes, de modo de lograr su máxima satisfacción. Para ello, una vez detectadas esas necesidades, es necesario ordenarla conforme a su importancia relativa (ranking); y sobre esa base, identificar los atributos que debe poseer el nuevo producto y determinar las especificaciones técnicas para generar esos atributos. Conocidas las especificaciones se deben diseñar o ajustar los procesos de elaboración o producción. Una vez transferido el producto al cliente se debe medir su grado de satisfacción (percepción) frente al mismo.

Una vez definidos los atributos deseables de los nuevos productos, se debe proceder a desarrollar las diferentes formas de presentación, incluido el diseño, conceptualización y producción de diferentes alternativas de formas de entrega y etiquetado.

2. ¿Cómo se establecen las especificaciones del producto o servicio?

En este punto se debe mostrar que se conocen los requerimientos técnicos y de diseño del producto y que se han contemplado los aspectos necesarios para su producción.

El diseño del producto o servicio debe contemplar aspectos tales como:

- Su simplicidad, es decir, facilidad de uso
- Su fiabilidad, es decir, que no falle
- Su calidad: materiales, duración

En el caso de la mermelada de frutilla deberá ir, por ejemplo, en un envase que sea fácil de abrir y que se pueda nuevamente cerrar, que el producto no deje de ser mermelada y en conjunto con el envase aseguren su permanencia como tal hasta que expire el período de duración definido.

Se deberá especificar en qué consiste el producto o servicio a través de una descripción detallada del mismo, incluyendo sus características físicas y prestaciones, dimensiones, colores, materiales y otras características que los definen.

La etiqueta del caso de nuestra mermelada envasada deberá decir con toda claridad, por ejemplo, que es una mermelada de frutilla, hecha con pulpa de fruta natural y fresca, contenido en volumen y/o peso, contenido de azúcar, fecha de elaboración y fecha de expiración, y otras especificaciones que permitan al comprador y al consumidor distinguir nuestro producto.

3. ¿Cómo se diseña el área de producción del negocio?

Con la finalidad de dar a conocer y aportar alguna información sobre el proceso de producción o de prestación del servicio requerido en el negocio que se pretende desarrollar, es necesario hacer referencia a:

- Al proceso de elaboración del producto
- La tecnología aplicada
- A determinación del costo de elaboración del producto

En relación al proceso de elaboración del producto o servicio determinando, se deberá:

- Describir las actividades requeridas para producir el bien o prestar el servicio
- Organizar las actividades de manera secuencial
- Establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo la actividad

Será muy útil la utilización de diagramas de flujo del proceso de producción; que no es más que la secuencia de operaciones expresada de forma gráfica.

Asimismo, será importante determinar la tecnología necesaria para elaborar el producto o servicio y especificarla ya que ello permitirá:

- Asegurar que el nivel de tecnología es adecuado al proyecto.
- Pensar en las alternativas de tecnología para considerarlas y hacer la mejor selección.

Para ello, se deberán considerar aspectos tales como:

- ☑ Facilidad de adquisición de la tecnología requerida.
- ☑ Condiciones especiales para hacer uso de ella: patentes, acuerdos.
- ☑ Aspectos técnicos especiales (capacitación del personal, equipo, instalaciones, etc.).
- ☑ Posibilidades de copiado y protección de la misma.
- ☑ Velocidad en que se suceden las innovaciones tecnológicas en el ámbito empresarial en que se va a desarrollar el negocio.
- ☑ Capacidad financiera disponible.

En este apartado se indicarán los materiales necesarios, cuáles pueden ser los proveedores, precios y condiciones que ofrecen. Ello permitirá identificar los costos y distinguir cuáles son fijos y cuáles son variables y especificar qué criterios se van a utilizar para determinar el costo total de un producto.

Un aspecto al que es necesario darle debida atención, es el relacionado a la velocidad de los cambios tecnológicos. Así es como, si el negocio se va a desarrollar en un sector donde la innovación tecnológica se sucede rápidamente, es evidente que será más útil alquilar los medios productivos mediante la formula de "leasing" o arrendamiento de equipos y maquinaria, que adquirir esos medios productivos.

4. *¿Cómo se determina los requerimientos de equipos e infraestructura?*

Se deberán evaluar las necesidades reales de las infraestructuras y equipos que requiere el desarrollo del producto del caso. Los que pueden abarcar los siguientes puntos:



- Locales y oficinas
- Tipo y cantidad de suelos
- Terrenos
- Maquinarias y herramientas
- Instalaciones
- Elementos de transporte
- Equipos para el proceso de información
- Aplicaciones informáticas
- Mobiliario
- Derechos de traspaso/ Patentes y marcas
- Depósitos y finanzas
- Gastos de constitución y puesta en funcionamiento
- Existencias
- Otros

Las premisas establecidas en el plan determinarían el tipo de equipos e instalaciones necesarias. Así es como, si el posicionamiento definido, debido al segmento de mercado seleccionado, requiere una fuerte inversión en un determinado tipo de instalaciones, el hecho de no realizar dicha inversión, o realizar una alternativa que suponga un costo menor, puede suponer que el segmento objetivo, no distinga y menos seleccione a la empresa como aquella que puede satisfacer sus necesidades.

En el plan, se indicará de qué se dispone en el momento inicial, las características de los equipos requeridos y se cuantificará la inversión requerida, así como la política de amortizaciones que se seguirá.

5. ¿Cómo se determina la capacidad de producción?

En este aspecto, se deberá contemplar que la empresa tenga una capacidad suficiente de cubrir la demanda proyectada para su mercado. Para ello, se deberá saber con la mayor precisión posible:

- La capacidad en unidades de cada una de las máquinas y cuál es la capacidad real de producción que tienen en caso de posibles contingencias y restricciones del sistema a emplear.
- Identificar las restricciones del sistema o línea de producción.
- Determinar la capacidad REAL de producción del sistema o línea de producción.
- Determinar en definitiva si el sistema o línea de producción permite cubrir la demanda esperada.

Es muy importante saber desde el inicio, y por tanto planificar conforme a ello, si va a satisfacer plenamente la demanda actual o sólo parcialmente. En este último caso debe planificar cómo va a crecer para atenderla en su totalidad.

Una situación similar ocurre con la demanda potencial establecida para el negocio en cuestión. También este plan debe contemplar la expansión necesaria.

Otro aspecto, que cada vez adquiere una enorme importancia, es el relacionado con la duración cada vez menor que tienen los productos en los mercados. Hecho que hace imprescindible introducir, desde el diseño inicial del plan de producción, flexibilidad en los sistemas o líneas de producción, de manera que acepten modificaciones posteriores para adecuarse a los cambios en la demanda por el producto.

Para todo ello, es necesario plantearse algunas preguntas básicas:

- ¿La capacidad se puede adaptar al crecimiento y expansión del mercado que se pretende atender?
- ¿Se tiene la suficiente capacidad de producción?
- ¿Se tienen espacios, procesos y maquinaria lo suficientemente flexible para adaptarse a este crecimiento y a los cambios en ese mercado?
- ¿Se tiene considerado, si es el caso, los requerimientos adicionales de espacios, procesos, máquinas y otros para ampliar el mercado a atender?

6. ¿Cómo se identifican los Proveedores que nos ayuden al éxito del negocio?

Los proveedores representan el inicio de la cadena de valor de los procesos de producción del bien o servicio contemplado en el presente Plan. Para ello se debe dar, a lo menos, respuesta a las siguientes incógnitas:

- ¿Se sabe quiénes son los proveedores necesarios, dónde están ubicados geográficamente, quién más puede ofrecer el mismo insumo o su sustituto, cómo se manejan las relaciones con los proveedores, qué beneficios ofrecen, cuáles son los tiempos de entrega, precios, nivel de disponibilidad, calidad de esa proveedurías?
- ¿Se sabe quiénes son proveedores de los competidores?



No se debe olvidar que es posible negociar muchos aspectos con los proveedores, especialmente con las formas de pago. Para ello, es necesario mantener las mejores relaciones con los proveedores para tomar decisiones acciones oportunas cuando se requiera. Así también, se debe recordar que el éxito de cada negocio, pasa por las buenas y oportunas proveedurías; y el éxito de uno es el éxito de los demás que comparten la misma cadena.

7. ¿Cómo se establece la distribución física de la empresa?

Una buena distribución física de los diferentes procesos de una empresa es la que proporciona condiciones de trabajo aceptables y permite la operación más económica, a la vez que mantiene las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los trabajadores.

No se necesita tener un espacio muy grande para pensar en una buena distribución física; lo importante es tener claro cuáles son los requerimientos del negocio total y no sólo los de la línea de producción.

Con ese fin es necesario tener en cuenta:

- La mínima distancia de recorrido: Ante todo se debe buscar minimizar el manejo de materiales ya que puede desperdiciarse, deteriorarse y afectar la calidad del producto.
- La visión del espacio cúbico: El espacio tiene tres dimensiones y pocas veces se piensa en el espacio vertical.
- La flexibilidad: Obtener una distribución que pueda reajustarse fácilmente a los cambios que exija el medio.
- Siempre tener en cuenta el proceso productivo que se ha definido; ya que la disposición de la maquinaria, los equipos, las oficinas y en general el espacio físico dependerán del proceso que siga la elaboración del producto.

Una vez determinado el espacio, se deben definir los materiales que se necesitan para adecuar este espacio a las necesidades del proceso de producción. No se debe olvidar la ventilación, equipos, escritorios, materiales de los pisos, paredes. Para esto es bueno contar con una buena asesoría. En muchos países es necesario contar con la participación de profesionales especializados y debidamente registrados en entidades oficiales.

8. ¿Cómo se hace el Plan de Manufactura?

El plan de manufactura ayuda a ordenar la producción de acuerdo con las variables del mercado, especialmente la demanda, las proveedurías y sus características. Para ello:

- Se debe tener en cuenta el tiempo de llegada de los materiales, el tiempo de procesamiento.
- En cada una de las fases de su producto, las restricciones o contingencias más comunes que le suceden y como afecta el tiempo de entrega del producto, el tiempo promedio entre la llegada de sus insumos y la entrega al cliente final.
- De acuerdo con la demanda y las restricciones que se identifique en el sistema o línea de producción, se debe elaborar el plan de manufactura cuyo propósito es cumplir con calidad y cantidad y oportunidad con los clientes.
- Un plan de manufactura no se realiza en el último momento ni debe desacomodarse, para los pedidos de ultima hora. Este debe ser flexible para poder cumplir con los clientes, pero también debe tener un sentido y una orientación hacia la programación y no hacia la improvisación.
- Nunca debe improvisarse un plan de manufactura.

En cada país existen normas de higiene y seguridad, generales y específicas, para la producción de los diferentes tipos de bienes y servicios que deben ser debidamente consideradas y respetadas. En consecuencia, el Plan debe necesariamente mostrar que éstas han sido debidamente contempladas

8. ¿Cómo se hace el Plan de Recursos Humanos?

Los seres humanos son la esencia de la empresa. Una organización sin recurso humano, simplemente no existe, por lo que debe ser considerado como un Capital, tanto o más importante que los capitales fijo o circulante.

Consecuente con ello, este Capital debe ser bien constituido y bien manejado, de manera que se acreciente. Para ello es necesario:

- ❑ Realizar un inventario de las funciones principales que necesitan ser desarrolladas en su Negocio y de los requerimientos en habilidades y conocimientos para cada función.
- ❑ Definir los cargos que deben ser permanentes y los que pueden ser temporales. Así como aquellas funciones que pueden ser atendidas por servicios de terceros.
- ❑ No se debe olvidar que para competir adecuadamente, hay que hacer bien las cosas. Por lo que se debe hacer con personal propio las funciones diferenciadoras que realmente se pueden hacer mejor y las demás sub contratarlas, cuando ello sea posible.
- ❑ Una vez determinada las funciones, evaluar cuánto se está dispuesto a pagar por el servicio de estas personas.
- ❑ Comenzar el proceso de selección teniendo en mente que el negocio apenas se está iniciando y que se debe tener exclusivamente a las personas indispensables para su operación y desarrollo.
- ❑ No contratar por contratar, asegurarse de realizar entrevistas que evalúen realmente lo que se necesita, hay que verificar cuidadosamente las hojas de vida (curriculum vitae u otra forma) y cerciorarse de que la persona que se contrata sea la ideal para el puesto.
- ❑ No olvidar los requerimientos legales del proceso de contratación.



- En una empresa incipiente pero con gran potencial de expansión, es importante tener personas que puedan desarrollar varias funciones. Por ejemplo, se puede contratar un gerente general que a la vez lo sea de la parte operacional y de la parte administrativa.
- Contemplar la capacitación del personal, como una inversión para mantener actualizado y acrecentar el Capital Humano.
- Invertir en la lealtad del personal involucrado; pues en los momentos difíciles es cuando se rentabiliza esta inversión.

D. LA ORGANIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL NEGOCIO

1. ¿Cómo se diseña la organización?

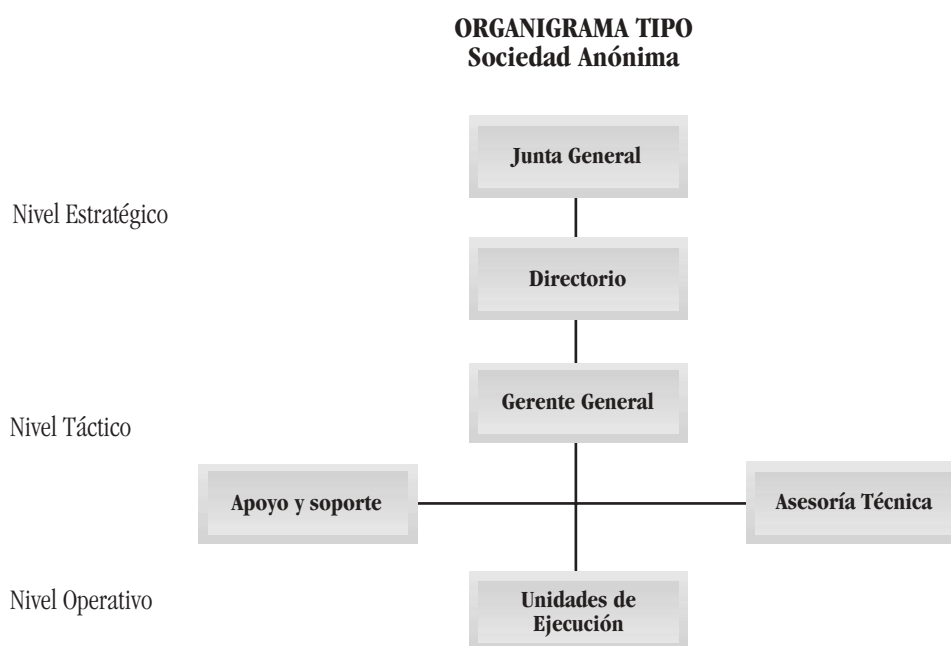
Los aspectos de organización incluyen la distribución y definición de tareas y responsabilidades, planificación del personal, dirección y cultura (valores, visión, misión) de la empresa. En este punto se hace referencia a la definición de los objetivos estratégicos y operacionales o funcionales del proyecto, a su organización y a las personas necesarias para llevarlo a término. Para ello, se debe observar que los objetivos de la empresa y sus áreas funcionales concuerden y se complementen. Una vez establecido esto se deberá 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 para 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
 - Forma prevista de retribución (sueldos, reparto de beneficios, facturación por servicios)
 - Confección de presupuestos operacionales

Un modelo básico para diseñar el organigrama de la empresa, es el siguiente:



Al establecer la definición de funciones y su respectiva asignación de responsabilidades, se podrá considerar la posibilidad de que parte de las actividades sean llevadas a cabo por terceros ajenos a la empresa, tanto actividades de apoyo como contabilidad o gestión de personal, o la subcontratación de partes del proceso. Para determinar la participación de terceros, se debe definir en primer lugar, aquellas acciones que son estratégicas de la empresa y del negocio y por tanto no descentralizables; para en un segundo lugar, evaluar la posibilidad que terceros se encarguen de la realización de aquellas acciones no estratégicas.

En general, se han de aprovechar al máximo los recursos disponibles, en las primeras etapas de una empresa, en aquellas acciones que posibilitan una real inserción en el mercado, posponiendo las inversiones mayores hasta que exista una sólida evidencia en favor del nuevo negocio. Es decir, el equipo humano debe concentrarse en salvaguardar las actividades realmente esenciales que constituyen el elemento sustantivo de su diferenciación, personalidad, identidad o secreto y hacer una hábil utilización de la subcontratación tanto en aprovisionamientos como en distribución.



Un ejemplo para una mayor comprensión de este aspecto es, en nuestro caso de la agroindustria de mermeladas, todos los aspectos relacionados con la receta de nuestra mermelada que la hace diferente a las demás y es el aspecto esencial que nos diferencia en el mercado.

2. ¿Cómo se diseña la cadena de valor?

Cuando se organiza un negocio, se está pensando siempre en lograr una real ventaja competitiva en el mercado. Aparecen dos vertientes que, si están bien manejadas permite desarrollar esas ventajas competitivas: Una está representada por el atractivo de la industria donde se inserta el negocio, debidamente evaluada en un horizonte de largo plazo. La otra vertiente está determinada por el conjunto de factores en los que se basa esa capacidad competitiva.

En consecuencia, lo importante en este caso está en identificar las diferentes acciones que hacen posible lograr esa ventaja competitiva. Acciones que incluyen desde el diseño del producto, producción, distribución, marketing, ventas, servicios y muchas formas de soporte que se necesitan para que se realice fluidamente la operación del negocio. En este caso se está hablando de la cadena de valor interna, para distinguirla de aquella que agrega valor desde la producción de materias primas hasta la entrega del producto, bien o servicio, terminado al consumidor final, en que pueden participar más de una empresa y dar origen, por tanto a más de un negocio; pero a la que se aplican los mismos conceptos que se desarrollan en este Manual.

Se define la cadena de valor como el conjunto de actividades coordinadas de un negocio para satisfacer las necesidades de los clientes. Cada etapa de la cadena de valor va ligada a la siguiente y tiene por único objetivo, tanto a priori como a posteriori, la satisfacción del cliente. Cada eslabón de la cadena debe buscar la ventaja competitiva, debe tener un costo menor que el eslabón de la cadena de los competidores o añadir más valor gracias a una calidad superior o rasgos distintivos (Michael Porter⁸).

La convención actual contempla diez categorías diferentes de acciones que convergen para hacer posible el negocio en su totalidad dentro de una organización económica. Seis de ellas son llamadas actividades primarias y las otras cuatro reciben el nombre de actividades de soporte y desarrollo.

Para construir una cadena de valor que genere una ventaja competitiva duradera para el Negocio, es necesario:

a) En cuanto a las actividades primarias:

- Establecer una capacidad de adquisición de materias primas, suministros y otras proveedurías que pueda comprar a menores precios o adquirirlas de mejor calidad.
- Diseñar y operar una Logística interna de recepción, almacenaje, manejo de materiales, control de inventarios, etc., más eficiente y eficaz que la propia de los competidores.
- Diseñar y operar una capacidad de operación y transformación de materias primas e insumos en el producto final; que logre hacerlo a menor costo o añada más valor al producto.
- Diseñar y operar una Logística de salida capaz de realizar un marketing que posicione efectiva y exitosamente al Negocio en su Mercado y venda y distribuya oportunamente el producto terminado, con un costo menor que el de la competencia.

⁸ Porter, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries. 1980 y Competitive Advantage. 1985*

b) En cuanto a las actividades de soporte y desarrollo:

- Diseñar y operar un sistema de información y comunicación mejores que lo dispuesto por la competencia. Ejemplo introducir la digitalización de los diferentes procesos.
- Establecer una infraestructura en materia de conducción general, planificación, soporte financiero, administrativo y relaciones internas (clima), mejores y más eficientes que las de la competencia.
- Disponer de un Recurso Humano altamente calificado, que haya sido bien seleccionado, que realiza funciones de acuerdo a sus mejores aptitudes y habilidades, que sea bien evaluado, recompensado y que se invierte en su desarrollo y lealtad.
- Disponer de una alta capacidad de anticipación e innovación tecnológica. Entender que el conocimiento es un capital estratégico que debe ser cultivado y desarrollado para cada una de las actividades de la cadena de valor y por ende del Negocio.

3. La Necesidad de una Capacidad Empresarial

Un Negocio, para que sea exitoso requiere, imprescindiblemente de un Emprendedor, un Empresario. Un Negocio puede disponer de los mejores técnicos para investigar el mercado, desarrollar satisfactores, operar y hacer las transformaciones, etc.; pero, si no tiene el Emprendedor simplemente fracasa en el mediano o en el largo plazo. El sistema para ser viable y exitoso demanda tener todas las capacidades dispuestas para la o las acciones.

El Emprendedor es aquel que es capaz de afrontar los riesgos que significan el inicio y el proyectar de un nuevo Negocio. Es una persona que se la juega por el Negocio y que no sólo toma las decisiones sobre la base de análisis de carácter cuantitativos, sino que muy especialmente utiliza su experiencia y buen juicio.



4. ¿Cómo se considera el marco legal de la organización?

Además de contemplar los aspectos indicados en el punto anterior, cuando se pretende constituir legalmente una empresa es importante tener en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- ☐ El tipo de sociedad más adecuada a las condiciones del mercado
- ☐ El número de socios que desean iniciar el negocio
- ☐ La cuantía del capital social
- ☐ Los gastos de constitución
- ☐ Los trámites a realizar para implantarla legalmente
- ☐ Las obligaciones fiscales que se deberá afrontar
- ☐ Las obligaciones laborales a las que estará sujeta
- ☐ Las responsabilidades que se adquieren frente a terceros

Cuando no se trata de una persona natural, debe procederse a la constitución de la sociedad, o sea, la formalización de la relación social. A continuación se señalan las principales formas de sociedad, cuya constitución varía en cada país según su propia legislación:

- a) **Sociedad de personas:** Son sociedades de personas que aportan capital y/o trabajo. En la que cada persona es responsable de los compromisos que adquiere la sociedad.
- b) **Sociedad de Responsabilidad Limitada:** Son sociedades de personas que aportan capital y/o trabajo, cuya responsabilidad personal queda limitada al monto de sus aportes.
- c) **Sociedades Anónimas:** Son sociedades que se constituyen sobre la base de acciones o partes. Deben hacerlo por escritura pública y deben ser publicadas y registradas en la entidad correspondiente. Estas pueden ser sociedades anónimas "abiertas" y "cerradas". Son abiertas, aquellas que hacen oferta pública de sus acciones. Las sociedades cerradas son sociedades cuyas acciones no se transan en el mercado. En ambas el límite de la responsabilidad es el valor de las acciones.
- d) **Sociedad en Comandita:** Son sociedades en la que algunos socios tienen una responsabilidad limitada, mientras que otros socios tienen una responsabilidad ilimitada. Los últimos son los que dirigen la empresa y los otros hacen sólo aportes en dinero, trabajo, tecnología, etc.
- e) **Cooperativa:** Son organizaciones de cooperación que pretenden satisfacer las necesidades de sus miembros.
- f) **Asociación Gremial:** Son organizaciones de personas naturales o jurídicas con el objeto de promover la racionalización, desarrollo y protección de las actividades que les son comunes en razón de su profesión, oficio o rama de la producción.
- g) **Organizaciones Comunitarias:** Existen dos clases de organizaciones: **Territoriales** como por ej. las juntas vecinales, centros de madres. También existen las **Funcionales** como por ej. los clubes deportivos, centros de padres. Por definición no pueden perseguir fines de lucro.
- h) Además existen otras organizaciones, como las **Fundaciones** y las **Corporaciones**, las que por su complejidad en su constitución, obligaciones y operación no son contempladas en esta Manual.

Otro aspecto de enorme importancia en la creación de una organización está representado por la tramitación que debe realizarse para que ésta pueda operar dentro de la formalidad existente. Situación que varía de país en país. Cual sea la situación, el plan de negocio, debe indicar los pasos necesarios para ese fin. En general los principales aspectos están relacionados con:

- ☐ Su constitución legal
- ☐ Su iniciación de actividades tributarias
- ☐ La tramitación pago de patentes o derechos para operar
- ☐ Las autorizaciones de obras e instalaciones
- ☐ Las autorizaciones sanitarias



E. LOS ASPECTOS ECONÓMICOS FINANCIEROS DEL PLAN DE NEGOCIO

En este Capítulo se deben establecer todos los aspectos económicos y financieros del Plan de Negocio y se debe determinar si el negocio vale la pena llevarlo a cabo desde la óptica económica financiera.

Con ese fin, los objetivos intermedios que deberá alcanzar el Plan son:

- Determinar los recursos económicos requeridos para la realización del Plan de Negocio.
- Determinar los costos totales del negocio. Los que incluyen: administración, producción y ventas.
- Determinar la o las inversiones necesarias para realizar el negocio.
- Determinar si es necesario contar con financiamiento externo.
- Analizar y evaluar las condiciones crediticias de cada fuente financiera: tales como tasas de interés, períodos de gracia, plazos de amortización de la deuda, ítemes que cubre, seguros, etc.
- Realizar los estados financieros de la empresa y presupuestos para el desarrollo del negocio.
- Evaluar la rentabilidad del Plan de Negocios.

La programación y el costeo del Plan de Negocios:

1. ¿Cómo se determinan los recursos demandados por la realización del Plan de negocios?

Con la finalidad de hacer esta determinación es necesario, en un primer lugar, determinar qué actividades requieren inversión y cuáles no. Una vez definido ello, es necesario establecer la programación de las diferentes actividades para la realización del Plan de Negocios. Para ello:

- El paso siguiente consiste en establecer cuáles de las actividades son secuenciales y cuáles se pueden hacer en forma paralela en el tiempo:
 - Cuáles actividades son secuenciales; o sea, que requiere que una se haga primero que la otra
 - Cuáles actividades son paralelas; o sea, que se pueden realizar simultáneamente, sin que una dependa de la otra
 En aquellos casos en que el número de actividades es muy grande para ser administrado sólo con una carta Gantt, se hará necesario programarlas en una red PERT, y calcular el camino crítico y las diferentes holguras.
- A continuación, es necesario asignar las personas que se harán responsables de la ejecución de cada actividad.
- Con toda esta información se recomienda elaborar la Carta RADAR. Carta que se muestra a continuación:

Actividad	Tipo	Unidades de tiempo			Responsable
		Unid.1	Unid...	Unid.n	
Actividad 1					
Actividad ...					
Actividad n					

- ¿Qué recursos y en qué cantidad son requeridos en cada actividad: humanos, físicos, materiales, financieros, etc.?

2. ¿Cómo se determinan los costos de producción y de administración, el proceso de costeo?

a. Costos de producción:

Son todos aquellos costos relacionados con los procesos productivos en forma directa o indirecta.

Generalmente se utilizan las siguientes categorías:

□ **Materias primas:** bienes que pasan, mediante procesos de transformación, a formar parte del producto terminado. Estos costos, además del costo de adquisición de la materia prima en sí, también incluyen fletes de compra, de almacenamiento y manejo.



□ **Mano de obra directa:** Es la utilizada para la transformación de su materia prima en el producto terminado. Ejemplo, el operador de la máquina envasadora en el caso de las mermeladas.

□ **Mano de obra indirecta:** Es la necesaria en el área de producción que no interviene directamente en la transformación de la materia prima. Por ejemplo: personal de supervisión, jefes de turno, personal de control de calidad. Puede que inicialmente se tenga un personal reducido, pero tenga planificado que éste es un costo de producción que puede tener en un futuro.



□ **Materiales indirectos:** Forman parte auxiliar en la presentación del producto terminado sin ser el producto en sí. Por ejemplo: envases y etiquetas.

□ **Costo de los insumos:** Son por ejemplo: servicios públicos como agua, energía eléctrica, combustibles, detergentes, gases industriales especiales. La lista se puede extender, todo dependerá del tipo de proceso que se requiera para producir determinado bien o servicio.



- Costo de mantenimiento y reparación: Dependiendo del negocio se incurre en reparaciones y mantenimientos preventivo y correctivo de maquinaria y equipos.
- Depreciación y amortización: Conforme a las legislaciones vigentes en cada país, se establecen las formas de contabilizar estos conceptos.

b. Costos de administración:

Estos, por su parte, realizan las funciones conducción general, de apoyo financiero y administrativo de los procesos productivos. Entre ellos se encuentran:

- Costos de la gestión general de la empresa. Si la empresa está o se quiere dedicar a un solo negocio, el importe debe ser el total. Si es uno de varios, se aplica en forma proporcional. En estos costos está el sueldo del gerente y de quienes lo apoyan directamente en cumplir sus funciones.
- Costos del apoyo y soporte financiero y administrativo. En estos se incluyen, los sueldos del personal administrativo, los gastos generales (gastos comunes a las diversas unidades de la empresa) y los correspondientes costos de depreciación y amortización de los equipos y muebles de oficina, entre otros. Para estos gastos también es válido el procedimiento señalado para los costos de gestión general.

c. Costos de comercialización:

Estos son todos aquellos costos que implica el proceso de negociación y venta del producto en cuestión. Costos tales como:

- Costos de gestión y ampliación de la cartera de clientes.
- Costos de negociación con clientes y comisión de venta.
- Costos de distribución y entrega del producto.
- En algunos casos los costos de promoción del producto en el mercado.

Existe otra manera de visualizar y contabilizar los costos que también es de gran utilidad para comprender los recursos comprometidos en el Negocio, facilita además la toma de decisiones sobre volúmenes de equilibrio, tamaño de la estructura de la empresa. Esta es la que considera:

- Costos fijos: Estos son todos los gastos que se deben hacer para mantener el negocio. Independientemente de cuánto se produce o cuánto se vende. Es decir corresponden a aquellos costos que aunque no se produzca o tampoco se venda, igual ellos generan gasto. Por ejemplo, arriendo, depreciaciones y amortizaciones, pago de intereses, servicios básicos o sueldos del gerente y la planta fija de personal
- Costos variables: Son aquellos gastos que están directamente relacionados con la producción y venta del producto; o sea, que a mayor producción y venta, mayores serán los costos variables totales. Por ejemplo: materias primas, insumos de maquinarias, sueldos o mano de obra asociado directamente al proceso productivo, comisiones de venta o subcontrataciones.
- Costos totales: La suma de los costos variables más los costos fijos.

3. ¿Cómo y dónde se registran los costos?

Muy importante en toda empresa es saber diseñar y llevar los registros de los diferentes costos que implica el Negocio. Para ello se recomienda tener libros o planillas físicas o electrónicas, que contemplen los diferentes tipos de costos. Un modelo sencillo es el siguiente:

Fecha	Detalle del Gasto	Costos de Producción Ejemplos				Costos de Comercialización			Costos de Administración			Costos Totales
		Mat. Prima	Mano Obra		Otros	Comis Ventas	...	Otros	Sueldo	...	Gasto General	
	TOTAL (mes, semestre, anual, etc.)											

4. ¿Cuánto debe ser su inversión inicial?

- Q Se debe entender como inversión inicial la adquisición de todos los activos fijos o tangibles e intangibles que se necesita para iniciar las operaciones del negocio. No incluya el capital de trabajo.
 - El activo fijo o tangible es por ejemplo terrenos, edificaciones, maquinaria, equipos, mobiliarios, vehículos de transporte, herramientas y otros.
 - El activo intangible o diferido incluye entre otros los activos que no se pueden tocar: patentes, marcas, diseños comerciales, licencias, nombres comerciales, transferencia de tecnología.
- Q Se determina el monto de esta inversión inicial y se analiza, tomando en consideración otros elementos como comportamiento de los ingresos y gastos de administración proyectados en el tiempo, si se tiene la capacidad económica para realizarla. El asociarse, en algunos casos, puede ser una excelente alternativa.

5. ¿Cómo se define el capital de trabajo?

El capital de trabajo es el capital adicional, diferente de la inversión inicial, con él que se debe contar para que empiece a funcionar el Negocio y también en el funcionamiento normal del negocio, producto del descalce natural que ocurre entre el comportamiento de los ingresos y egresos. Por ejemplo, es necesario financiar la primera producción antes de recibir ingresos y hay que adquirir materia prima, pagar mano de obra directa, otorgar créditos en las primeras ventas, contar con cierta cantidad de efectivo para sufragar los gastos diarios que implica el Negocio, etc. Es importante pensar en el capital de trabajo, porque inicialmente se tendrá que gastar antes de ver utilidades.

El Capital de Trabajo, corresponde a los fondos que son necesarios para cubrir el valor del desfase entre los gastos (egresos) que se producen por las compras y el ingreso efectivo por el cobro a los clientes. Para cuantificar el Capital de trabajo necesario para una normal operación del Negocio, se debe proceder a comparar los egresos con los ingresos por unidad de tiempo. Unidad que puede ser semanal o mensual, dependiendo de la unidad común en que ocurren los ingresos y los egresos. Por ejemplo, si hay que pagar semanalmente y se reciben los ingresos también en esa semana, el flujo debe hacerse por esa unidad de tiempo, también es importante tomar en consideración la misma unidad de medida para ingresos y egresos, por ejemplo el impuesto a las ventas.

Un modelo para calcular el capital de trabajo se expresa con el siguiente ejemplo:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	100	120	140	170	200	250	300	350	400	460	520	600
Egresos	150	160	170	180	200	230	260	290	330	390	450	520
Flujo de fondos netos	(50)	(40)	(30)	(10)	0	20	40	60	70	70	70	80
Deficit o superavit acumulado	(50)	(90)	(120)	(130)	(130)	(110)	(70)	(10)	0	70	140	240

El déficit máximo acumulado en este ejemplo es de \$130, por lo que conforme a este método esta cantidad será la inversión que deberá efectuarse en Capital de Trabajo para financiar las operaciones del Negocio.

En resumen debemos considerar como necesidades de financiamiento la inversión inicial y el capital de trabajo.

6. ¿Cómo se define la estructura de financiación del Negocio?

Una vez conocida la inversión inicial y el capital de trabajo necesarios, hay que determinar las fuentes económicas de las que se obtendrán los fondos para financiar el Plan de Negocio y cuál es la mejor opción.

El financiamiento necesario puede provenir de diferentes orígenes. Así es como puede venir de:

Préstamos familiares

- Adecuado para proporcionar "dinero inicial" o "capital semilla".
- Requisitos: amigos o conocidos dispuestos a arriesgar dinero.
- Ventajas: Proceso simple e informal, con condiciones favorables.
- Desventajas: Tamaño reducido y con frecuencia restringido.

Ayudas del Estado

- Adecuado para todas las fases de inicio, inserción en mercados, desarrollo del negocio e innovación de nuevos procesos y productos.
- Requisitos: Buen conocimiento de las posibilidades de ayuda. Siempre hay que recopilar toda la información posible o acceder a un centro especializado para saber a que tipo de ayudas se puede acceder y como llegar a ellas.
- Ventajas: Términos muy favorables en general (créditos con períodos de carencia y con bajo interés, subvenciones, etc.).
- Desventajas: El proceso es en ocasiones burocrático con largos períodos de espera.

Hipotecas

- Adecuado para: financiación de propiedad empresarial e inversiones a largo plazo en activos de explotación.
- Requisitos: propiedad que pueda ser sometida a hipotecas.
- Ventajas: son sencillas de calcular y con condiciones a largo plazo relativamente favorables, la propiedad de la empresa permanece concentrada, pagos de interés deducibles a impuestos, porcentajes de devolución bajos durante largos períodos.
- Desventajas: pocas veces es posible la financiación por el total del valor del objeto hipotecado.

Leasing

- Adecuado para: financiación de maquinaria, equipamiento, vehículos, etc.
- Requisitos: El objeto de leasing debe ser fácil de vender (no puede ser maquinaria especial).
- Ventajas: Financiación del objeto en forma completa, la propiedad de la empresa permanece concentrada, pagos de interés deducibles a impuestos, algo de flexibilidad en cuanto a devolución / cambio del objeto si cambian los requisitos (por ejemplo, si se necesita una máquina más potente).
- Ventajas fiscales, ya que se considera un arriendo o gasto de operación y no una inversión, normalmente no copa líneas de financiamiento bancario.
- Desventajas: limitado a la vida operativa del objeto del leasing, porcentajes de interés más altos que otros medios de financiación, y en ocasiones, pagos de cancelación al terminar el contrato.

Créditos bancarios

- Adecuados para: capital de trabajo.
- Requisitos: normalmente se necesitan garantías o avales personales.
- Ventajas: muy flexible, puede ajustarse a las necesidades actuales / estacionales, la propiedad de la empresa permanece concentrada, pagos de interés deducibles.
- Desventajas: tipo de financiación cara, difícil de acceder si no se cuenta con garantías suficientes.

Capital riesgo

- Adecuado para: todas las etapas desde el comienzo hasta la realización; principalmente para desarrollar innovaciones que por sí son de riesgo alto
- Requisitos: un plan empresarial sólido y negocios con objetivos de alto crecimiento.
- Ventajas: no se pierde la participación mayoritaria y se remunera en función de los resultados del proyecto empresarial (dividendo o plusvalía en la posterior venta de la participación).
- Desventajas: tener que compartir los beneficios con un tercero

¿Cómo se determina la Rentabilidad esperada del Negocio?

Cualquier persona que invierte en un Negocio desea que éste sea tan próspero que le genere una utilidad y una rentabilidad esperada.

No se debe olvidar que todo negocio implica un riesgo; por lo que la tasa esperada de rentabilidad debe ser superior a la que le ofrecen las entidades financieras cuyo riesgo es menor. Nuestro negocio debe rentabilizar, más de lo que ofrece el mercado financiero por los depósitos, de lo contrario prefiero no asumir el riesgo.

La Utilidad del Negocio está representada por los ingresos menos los costos:

$$\text{Utilidad} = \text{ingresos} - \text{costos}$$

Se entiende esta rentabilidad como la tasa a la que se espera que el dinero invertido rinda en el Negocio. Es decir, ésta constituye una relación entre la utilidad y los costos, expresada en términos porcentuales:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Costos de inversión}} * 100$$

Hay diversas maneras para determinar esta tasa, pero la más común es analizando el riesgo que corre el dinero en este Negocio, de acuerdo con su naturaleza, la competencia y otros factores. Los índices más utilizados para determinar la rentabilidad son:

- La Relación Beneficio Costo
- La Tasa Interna de Retorno (TIR)
- El Valor Actualizado Neto (VAN)

a) La Relación Beneficio Costo: Este indicador mide la relación que existe entre los ingresos totales y los costos totales durante la vida útil del Negocio. Es la relación simple entre estas variables. Si la relación es mayor a uno, el Negocio parece interesante realizarlo. Si es igual o inferior a uno, no es recomendable realizarlo. Es un Indicador que solo sirve para las primeras aproximaciones. Cuando hay mucho comprometido, más vale usar la TIR y el VAN.

b) La Tasa Interna de Retorno: Corresponde a la rentabilidad de una inversión medida por la tasa de interés compuesto implicada al proyectar su valor futuro. Es decir es aquella tasa que hace que el VAN sea igual a cero

c) El Valor Actualizado Neto: Corresponde a la suma de todos los flujos de efectivo futuros de todos los ingresos menos todos los egresos expresados en moneda actual (flujo actualizado).

¿Cómo se construye el flujo de caja proyectado del Negocio?

Se utiliza como base el Estado de resultado proyectado para el período que se hará la evaluación. La metodología es agregar a la utilidad neta los gastos que no son desembolsos de efectivo (depreciación, amortización).

El flujo de caja es también una forma práctica de saber si se cuenta o no con los fondos necesarios para financiar la operación de la empresa.

Una vez en operación se debe llevar un flujo de caja permanente que nos entregue información sobre la capacidad para cumplir los compromisos en las fechas programadas, si es necesario gestionar financiamiento adicional y cuánto se necesita, si debemos cambiar las condiciones de plazo en el cobro a los clientes y pagos a los proveedores.

En resumen, con el flujo de caja, balance general y estado de resultado, se dispone de las herramientas mínimas necesarias para tener una visión del negocio y estar en condiciones de tomar las decisiones oportunas para corregir y mejorar la gestión de la empresa.

El Flujo de caja (cash flow) es el movimiento en el saldo de caja durante un período determinado.

Para efecto de este manual se explicará como se hace la construcción de un flujo de efectivos (gastos e ingresos efectivamente devengados). Este flujo constituye uno de los elementos más importantes en el control del Negocio. La información básica para realizar este flujo está contenida en los estudios anteriores. Al proyectar el flujo de caja, será necesario incorporar información adicional relacionada, principalmente, con los efectos tributarios de la depreciación, de la amortización del activo nominal, valor residual, utilidades y pérdidas.

Para poder desarrollar el flujo de caja del Negocio se deberán considerar las condiciones establecidas en la operación y venta y los resultados a obtener en un período determinado, estimándose los gastos e ingresos del Negocio.

Elementos del flujo de caja:

a) Ingresos

Con la información proveniente de las previsiones de ventas, se deben calcular los ingresos previstos para un período determinado.

El presupuesto de los ingresos se obtiene multiplicando los volúmenes de producción que se esperan vender por los precios de venta esperados, conforme al estudio de mercado.

La información básica requerida para hacer éste cálculo es:

- ▷ Volumen de producto que se espera vender
- ▷ Precio de venta
- ▷ Programa de producción

B) Costos

Se debe determinar anticipadamente las erogaciones que habrán de realizarse para la obtención de un bien o servicio en un período dado.

Para estimar los egresos para los primeros años de operación del Negocio, se multiplican los volúmenes anuales de productos por los consumos unitarios y luego por los costos unitarios de los insumos que intervienen en la elaboración del producto, integrando de esta manera los costos de producción; a estos se suman los gastos de administración, distribución y venta e intereses financieros para obtener los egresos totales de operación del Negocio.

Un elemento de costo que influye indirectamente sobre el gasto en imprevistos es la depreciación, que representa el desgaste de la inversión en obra física y equipamiento que se produce por su uso. Puesto que el desembolso se origina al adquirirse el activo, los cargos por depreciación no implican un gasto en efectivo, sino uno contable para compensar, mediante una reducción en el pago de impuestos, las ganancias reportadas por la empresa. Mientras mayor sea el gasto por depreciación, el ingreso gravable disminuye y, por lo tanto, también el impuesto pagadero por las utilidades del negocio.

Existen varios métodos de depreciación:

- Valores determinados por los servicios oficiales de tributación
- Depreciación lineal con iguales valores anuales
- Depreciación lineal con valores anuales decrecientes
- Depreciación lineal con valores anuales crecientes
- Etc.

Cualquiera sea el método que se aplique, se hará sobre el valor por depreciar, que resulta de la aplicación de la siguiente ecuación:

$$Vd = Va - Vr,$$

Donde:

Vd = valor por depreciar,

Va = valor de adquisición y

Vr = valor residual.

Por ejemplo: si una máquina se adquirió en US\$1100 y tiene un valor residual al término de 5 años de vida útil de US\$100 (valor de venta al final de su vida útil), ello significa que en los 5 años perderá US\$1000 de valor. En consecuencia, la depreciación total será de US\$1000.

Siendo el método más utilizado la depreciación lineal de igual valor para cada año. Entonces:

$$D = VD / N$$

Donde:

D = depreciación del período y

N = número de años de vida útil.

En el ejemplo:

$$D = 1000/5 = 200$$

Luego, la depreciación anual será de US\$200 y la depreciación acumulada al término de los 5 años será de los US\$1000 que se deseaba depreciar.

c) **El flujo proyectado:**

Corresponde al cálculo que se hace para la evaluación y estimación financiera, que incluye el listado de todos los flujos de caja anuales de un determinado Negocio, aplicando una tasa de descuento a cada uno de ellos para estimar su valor efectivo al día presente, y sumados luego para obtener el valor total presente o valor actualizado neto para ese período.

Para construir este flujo de efectivos se debe aplicar la siguiente ecuación:

$$FF_t = (Y_t - E_t - Gf_t - Dt)(1 - j) + Gf_t + Dt$$

Donde:

FF = Flujo de fondos

t = período

Y = ingresos

E = egresos

Gf = gasto financiero

D = depreciación

j = tasa de impuestos

Al restarle a los ingresos los diferentes egresos, los gastos financieros y las depreciaciones, se obtiene la utilidad antes de impuestos. Utilidad que al multiplicarse por (1-j) permite determinar la utilidad neta del Negocio. A ese resultado se le debe sumar la D, por no constituir un egreso real de caja, y los gastos financieros, para no considerar dos veces su efecto en el flujo y en la tasa de descuento.

Ejemplo: Supóngase para un determinado período los siguientes valores:

Y ₁ (ingresos totales de período 1)	= 1.000
E ₁ (egresos totales de período 1)	= 600
Gf ₁ (gastos financieros de período 1)	= 100
D ₁ (depreciación de período 1)	= 100
j ₁ (tasa de impuesto de período 1)	= 15%

$$FF_1 = (1000 - 600 - 100 - 100) * 0,85 + 100 + 100 = 370$$

Cada uno de los diferentes flujos netos calculados deberá ser actualizados con mediante la tasa de descuento (k_0). Por lo general se utiliza como tasa de descuento la tasa que está dispuesto a pagar el sistema financiero por depósitos a plazo o cobrar por los préstamos (tasa de captación o tasa de colocación).

Para comprender mejor el cálculo de un flujo proyectado, se supone el siguiente ejemplo: para generar los flujos netos del Negocio fue necesario realizar una inversión de US\$5.000 y se estima que la vida útil del Negocio es de 10 años (el horizonte del proyecto) y que los flujos anuales netos son variables y la tasa de descuento es de 12%:

Período	Valor	i-k0	Resultado
Inicio	(1.800)	1.00000	(1800)
Fin año 1	370	0.88000	325.6
Fin año 2	380	0.77440	294.3
Fin año 3	390	0.59967	233.9
Fin año 4	410	0.52773	216.4
Fin año 5	420	0.46440	195.1
Fin año 6	450	0.40868	183.9
Fin año 7	500	0.35963	179.8
Fin año 8	550	0.31648	174.1
Fin año 9	550	0.27850	153.2
Fin año 10	550	0.24508	134.8
Flujo de caja descontado o proyectado			115.1

El valor actual los beneficios de una inversión de US\$ 1.800 es de US\$ 1.915,1 en el período de 10 años y el Valor Actualizado Neto es US\$ 115,1

d) Análisis del punto de equilibrio

Este análisis del punto de equilibrio es muy útil para la empresa, ya que le permite:

- Determinar el nivel de operaciones que debe mantener para cubrir todos los costos de operación
- Evaluar la productividad asociada a diversos niveles de venta

Existen dos métodos para determinar el punto de equilibrio: gráfico y analítico.

- El método gráfico consiste en representar en un plano de coordenadas cartesianas el punto de equilibrio del Negocio; él que va a estar dado por la confluencia de la curva de los ingresos con la curva de los costos.
- El método analítico consiste en determinar matemáticamente el punto de equilibrio en términos de:

- Equilibrio en unidades de venta. Cuya ecuación es:

$$PE = \frac{CF}{PUV - CU}$$

donde:

PE = Punto de equilibrio

CF = Costos fijos. Ejemplo: 30.000

PUV = Precio Unitario de Venta. Ejemplo: 7.50

CU = Costo unitario. Ejemplo: 4.50

$$PE = \frac{30.000}{7.50 - 4.50} = 10.000 \text{ unidades de venta}$$

- Para calcular las unidades de venta necesarias para generar una determinada utilidad. Por ejemplo: 12.000.000

$$UVN = \frac{CF + OU}{PUV - CU}$$

donde:

CU, PUV y CU significan lo mismo

UVN = Unidad de ventas necesarias para incrementar la utilidad en determinada cantidad

OU = Utilidad esperada

Por tanto:

$$UVN = \frac{30.000 + 12.000}{7.50 - 4.50} = 14.000$$

F. LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO DEL NEGOCIO

¿Cómo se identifican los factores claves del éxito del negocio?

El método de factores críticos de éxito, propuesto por Daniel⁹, considera que hay un número limitado de áreas o factores cuyos resultados, si son satisfactorios, aseguran un resultado competitivo y exitoso para el Negocio. Los factores claves o críticos del éxito de un Plan de Negocios se encuentran íntimamente vinculados con la cadena de valor interna del Negocio; y como la cadena de valor es la forma como el sistema responde al entorno, estos factores deben ser clasificados en:

- Factores claves de éxito en el Entorno
- Factores claves de éxito en el Sistema



⁹ D.Ronald Daniel. *Management Information Crisis*, Harvard Business Review, 39, N° 5. Septiembre. Octubre, 1961

1. En el Entorno:

- ☐ Que el Negocio responda efectivamente a una necesidad insatisfecha
- ☐ Que el Plan Negocio sepa distinguir si esa necesidad insatisfecha corresponde a una demanda explícita, o a una demanda implícita; o bien a una necesidad sentida o a una no sentida.
- ☐ Que esa necesidad insatisfecha se mantiene en el futuro o es una que aparecerá en ese futuro
- ☐ Que se trata de un mercado en crecimiento
- ☐ Que se trata de una industria (sector o subsector) atractiva
- ☐ Que si bien existen barreras de entrada y de salida, ellas son atendibles por el plan.
- ☐ Que el Plan de Negocios sabe identificar y analizar las amenazas que se suscitan y suscitarán en el entorno: Amenazas que provienen de los competidores actuales, potenciales, sustitutos; y las amenazas que se derivan de los propios clientes y de los proveedores, actuales y potenciales.
- ☐ Que ha sido capaz de identificar cadenas de valor externas líderes en el producto y se ha asociado estratégicamente a ellas; o, es capaz de montar una nueva cadena y que demuestra que tiene altas probabilidades de éxito.
- ☐ Que el Plan reconoce que interviene, en mayor o menor grado, el resto de la economía, el mundo social, el equilibrio de poderes y el medio ambiente.

2. En el Sistema:

- ☐ Que es capaz de negociar con proveedores difíciles
- ☐ Que es capaz de satisfacer clientes exigentes
- ☐ Que dispone de capacidad empresarial
- ☐ Que dispone de una conducción central efectiva
- ☐ Que es capaz de anticiparse e innovar
- ☐ Que es capaz de modernizarse (adaptación o mutación)
- ☐ Que invierte en el desarrollo y lealtad de su recurso humano

III LA PRESENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

El Plan de Negocios se presenta, por lo general, en un documento breve de unas quince páginas, de manera que sea de fácil lectura y comprensión por parte de los inversionistas y de quienes les corresponde tomar algún tipo de decisión sobre su realización. Sin embargo, es bueno siempre tener disponible los diversos antecedentes resultantes de la preparación del Plan de Negocios.

Si bien cada Plan de Negocios es diferente, hay un cierto acuerdo tácito que contempla algunos componentes básicos que deben ir en un documento de presentación del plan. Estos componentes son:

- El Resumen Ejecutivo
- Una Introducción
- Los Antecedentes de la Empresa
- Una descripción general de:
 - La naturaleza del plan u origen del negocio
 - Su mercado específico
 - El plan específico de producción del satisfactor
 - La organización necesaria
 - Los aspectos económicos y financieros del plan
 - Los factores claves de éxito del negocio

A continuación se explica cómo deben presentarse los diferentes componentes del documento en referencia:

1. *¿Qué es y cómo se presenta el Resumen Ejecutivo del Plan de Negocio?*

El resumen ejecutivo es una breve descripción de los aspectos más relevantes de un plan de negocio, tiene por objetivo informar de manera rápida y concisa a todos aquellos que necesitan conocer y evaluar este Plan. No debemos olvidar que las personas toman decisiones sobre el futuro de un plan de negocio, por lo general y por su falta de tiempo, sólo leen este resumen ejecutivo. De ahí la gran importancia que tiene, por lo que se debe ser muy cuidadoso en su preparación y redacción.

Este resumen se presenta al inicio del documento, pero se recomienda su confección al final del proceso de elaboración del Plan de Negocio. Su extensión no debe superar las dos páginas, idealmente sólo una y deberá contener la siguiente información:

- Breve presentación de la empresa que presenta el Plan de Negocio
- Cuál es la oportunidad u oportunidades de mercado que pretende atender
- Por qué se produce esa oportunidad o carencia
- Por qué la solución que se plantea es válida para resolverla (s)
- Cuál es el producto (bien o servicio), con sus atributos, que la empresa desarrollará para aprovechar la oportunidad detectada y destacar los principales factores que lo van a distinguir en el mercado
- Cuál es el proceso de producción que la empresa desarrollará para generar el producto con los atributos definidos y los realces para su distinción en el mercado
- Las principales características del mercado y de la industria, tamaño comportamiento y dinámica
- Las diferentes estrategias diseñadas para abordar el mercado
- Principales ventajas competitivas de la empresa
- El tipo de negocio y la organización que debe adoptar la empresa para atender la oportunidad detectada con el producto definido
- La proyección de las ventas en el corto y mediano plazo
- La forma de financiamiento por la que se ha optado
- Todos aquellos otros aspectos no contemplado en esta lista, pero que sean imprescindibles para una buena y concisa comprensión del Plan de Negocio en cuestión

Dada las características de este resumen ejecutivo, es necesario que sea realizado por aquella persona que tenga una visión global del Plan de Negocio y que posea el mayor poder de síntesis posible.

2. ¿Qué es y cómo se presenta la Introducción del Plan de Negocio?

La Introducción del Plan de Negocio tiene por finalidad contextualizar el plan en cuestión, definiendo:

- Qué necesidades insatisfechas pretende atender el plan de negocio
- Dónde se ubican esas necesidades. En qué mercado, nuevo o existente
- Cuál es el negocio que se pretende establecer. Un nuevo producto, un producto mejorado o uno actual para un nuevo mercado
- Por qué es necesario satisfacer esa necesidad detectada, Qué pasa si no es atendida
- Quién o quiénes realizan el presente Plan y para qué quieren llevar adelante el negocio en cuestión
- Si se trata de una empresa en marcha, cuáles son su misión, giro de negocio y trayectoria
- Si se trata de una empresa nueva, qué quieren sus socios de ella y qué interés tienen en atender esa o esas necesidades insatisfechas
- Cuál es el enfoque metodológico para preparar el plan
- Cuáles son las principales actividades e inversiones necesarias para atender la o las necesidades.

3. ¿Cómo se presentan los antecedentes de la Empresa?

Las fuentes de financiamiento y los potenciales inversionistas demandan información sobre la empresa que está presentado el plan de negocios, con el propósito de poder sopesarla como un posible cliente o socio estratégico. En general, el tipo de información requerida es:

- Nombre y dirección de la empresa
- Número de registro oficial (en Chile Rol Único Tributario, RUT)
- Giro del Negocio
- Antigüedad de la empresa
- Actas constitutivas, reformas estatutarias, representantes legales
- Descripción de la historia de la empresa, evolución y actividades sobresalientes
- Información general sobre los socios o accionistas, según sea el caso
- Forma de administración
- Asesores legales y técnicos de la empresa
- Estructura del capital legal
- Últimos balances generales y estados de situación
- Certificados de situación tributaria y financiera
- Principales clientes y proveedores
- Principales negocios atendidos, sus fortalezas y debilidades mostradas

Cuando se trata de una empresa por crear se debe incluir, a lo menos:

- Proyecto de creación con su estudio del mercado, ingeniería y rentabilidad
- Antecedentes personales, financieros y tributarios de los socios creadores
- Antecedentes legales
- Inicio de actividades
- Certificados oficiales que permitan su operación

4. ¿Cómo se presenta la descripción del Plan de Negocios?

Esta descripción. No es otra cosa que un resumen de las diferentes etapas cumplidas durante la generación, formulación y evaluación del Plan de Negocios. Para ello se recomienda utilizar la siguiente pauta general:

- 1. NATURALEZA DEL PROYECTO**
Breve descripción del ámbito del negocio
Definir las principales necesidades insatisfechas detectadas en ese ámbito
Resultados del análisis FODA
Describir el o los productos satisfactorios (bien o servicio)
Definir el equipo directivo
Hacer una breve historia del desarrollo del Plan
- 4. EL MERCADO ESPECÍFICO**
Definición del mercado
Resultados del análisis de la competencia
Estrategia de precios
Promoción y publicidad
Distribución
Previsiones
- 5. EL PRODUCTO O SERVICIO**
Descripción de los principales atributos del producto
Especificaciones principales del producto
Tecnología a utilizar
Breve descripción del Área de producción
Equipos e infraestructura
Recurso humano necesario
- 6. ORGANIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL NEGOCIO**
Aspectos generales de la organización
Marco legal de la organización
- 7. ASPECTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS**
El plan de actividades para su desarrollo
Su programación y costeo
Descripción de la inversión inicial necesaria
El capital de trabajo necesario
Las fuentes de financiación posibles
Proyecciones de resultados y flujo de cajas
Indicadores de rentabilidad
Conclusiones sobre su rentabilidad y nivel de satisfacción
- 8. FACTORES CLAVES DE ÉXITO DEL NEGOCIO**

IV LA ADMINISTRACIÓN DEL NEGOCIO

A) EL CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL NEGOCIO

Durante el desarrollo del Negocio, es fundamental controlar los diferentes procesos y evaluar sobre la marcha (seguimiento) su comportamiento. Se debe hacer dos tipos de acciones al respecto:

- Control y seguimiento presupuestario
- Control y seguimiento físico

1. ¿Cómo se hace el control y seguimiento presupuestario?

- El control se deberá hacer cada cierto tiempo establecido de antemano y que, en la generalidad de los casos, responde a período de tiempo (semana, mes, etc.), o bien cuando se ha programado un logro intermedio (ejemplo etapas del plan de producción).
- El control medirá los gastos efectivos incurridos, a la fecha del control, en el uso de los factores relevantes.
- Con los datos obtenidos se procederá a verificar el grado de cumplimiento (seguimiento) del programa presupuesto elaborado previamente. Con la finalidad de detectar desviaciones o diferencias entre lo programado y lo ejecutado.
- Si hay desviaciones importantes (más del 20% del gasto presupuestado) se hará necesario una reprogramación presupuestaria. Si ellas son pequeñas (menos del 20%) se harán solo ajustes sobre la marcha.

Para hacer el Control y el Seguimiento presupuestario se proponen los siguientes cuadros de trabajo:

FORMULARIO TIPO			
CONTROL PRESUPUESTARIO			
NOMBRE DEL PRODUCTO:			
CÓDIGO:			
FECHA DE CONTROL:			
Etapas Controladas:			
Factor o ítem de gasto	U. Med	Presupuesto aprobado	Diferencia
Ítem 1			
Ítem ...			
Ítem n			
Totales			

FORMULARIO TIPO			
SEGUIMIENTO PRESUPUESTARIO			
NOMBRE DEL PRODUCTO: CÓDIGO: FECHA DEL SEGUIMIENTO: ETAPA QUE SE INFORMA: <input type="checkbox"/> NIVEL DE AVANCE			
<ul style="list-style-type: none"> · Del Producto: · De la etapa · De los factores 			
<input type="checkbox"/> ANALISIS CAUSAL DEL AVANCE PRESUPUESTARIO			
<ul style="list-style-type: none"> · Grado cumplimiento superior al 120% · Grado de cumplimiento inferior al 80% 			
<input type="checkbox"/> ANALISIS CAUSAL DEL AVANCE PRESUPUESTARIO			
Item de gasto	U. Med	Cantidad monetaria reprogramada	Nueva fecha del gasto
Ítem 1			
Ítem ...			
Ítem n			

2. ¿Cómo se realiza el control y seguimiento financiero del Negocio?

Con el propósito de entender lo que ocurre o ha ocurrido con los resultados monetarios de un negocio es necesario elaborar los estados financieros del Negocio:

- ÿ El Balance General.
- ÿ El Estado de Resultados

Para comprender de mejor forma estos instrumentos financieros es necesario definir previamente algunos términos:

- Se entiende por activo a cualquier valor, material o inmaterial, poseído por un Negocio y registrado en el Balance correspondiente:
 - Activo circulante: son bienes o derechos de propiedad de la empresa, que ya son efectivos o se convertirán en efectivo en el corto plazo, considerando corto plazo el período hasta un año. Ejemplo: efectivos en caja, cuentas por cobrar, mercaderías, etc.
 - Activo fijo: corresponde a los bienes tangibles propiedad de la empresa que se adquieren con el propósito de utilizarlos en sus operaciones y no para venderlos.. Su utilización hacen que pierdan valor y esta se denomina depreciación. Ejemplo: terrenos, edificios, maquinarias, equipos, etc.

- ❑ Se entiende por pasivo a cualquier obligación o deuda que se tenga con terceros y registrado en el Balance respectivo:
 - Pasivo a corto plazo: obligaciones exigibles en el corto plazo. Ejemplo: Créditos operacionales, cuentas por pagar, impuestos por pagar, etc.
 - Pasivo a largo plazo: son obligaciones exigibles en plazo mayores a un año. Ejemplo: Créditos hipotecarios.
- ❑ Se entiende por capital contable a los recursos, representados en dinero o en títulos que son propiedad de los dueños directos de la empresa; ya sea mediante aportes o por generaciones de utilidades del Negocio. Ese rubro también se denomina Patrimonio:
 - Capital aportado: la inversión de los dueños. Ejemplo: el capital social aportado por los dueños
 - Capital ganado: constituido por las ganancias retenidas generadas por la operación de la empresa.
- ❑ Contablemente: $\text{Activo} = \text{Pasivo} + \Delta\text{Capital contable}$, y esto constituye la igualdad de un estado financiero denominado balance general

El Balance General:

El Balance General es el estado financiero que presenta la situación financiera de la empresa en una fecha determinada, pretende medir en un determinado momento lo que la empresa tiene y lo que debe tanto a sus acreedores como a sus deudores. Este no es más que una lista de los activos y obligaciones (pasivos) de un Negocio, junto con su valor.

Todo lo que la empresa posee (activos) tuvo que financiarse, ya sea con obligaciones, deudas que tiene con terceros (pasivos) o con la inversión de los socios (patrimonio).

Todo lo que hace una empresa y que tenga valor económico se refleja en un cambio en la contabilidad (balance), todas las transacciones producen alguno de los siguientes efectos:

- Aumento simultáneo de un activo y un pasivo (y/o patrimonio)
- Disminución simultánea de un activo y un pasivo (y/o patrimonio)
- Aumento de un activo y disminución de otro activo
- Aumento de un pasivo (y/o patrimonio) y disminución de otro pasivo (y/o patrimonio).

Para elaborar un Balance es necesario guiarse por un esquema del siguiente tipo:

Representación esquemática del Balance de una empresa

Activo (empleos de recursos)	Pasivo (orígenes de recursos)
Activo Circulante	Pasivo
Activo Fijo o inmovilizado	Capital contable

En el balance general se debe cumplir la siguiente ecuación matemática:

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{PATRIMONIO}$$

Ejemplo de Balance: Empresa XX

31 de Diciembre de 2001

Resumido

ACTIVO		PASIVO	
Activo circulante	US\$ 10.000	Pasivo corto plazo	US\$ 12.000
Activo fijo	US\$ 250.000	Pasivo a largo plazo	US\$100.000
Otros activos	US\$ 5.000	Total Pasivo	US\$ 112.000
		Capital Contable	US\$ 153.000
Total Activo	US\$ 265.000	Total Pasivo y Capital	US\$ 265.000

Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias

Este estado financiero mide las utilidades que la empresa tiene en un período, usualmente un mes o un año. Considera los ingresos y los costos/gastos causados en el período, independientemente si representaron en ese momento un ingreso o desembolso en efectivo en el flujo de caja.

- Como ingresos, generalmente, se toma en cuenta las ventas netas realizadas durante el período.
- Los egresos, entre otros, incluyen el costo de la mercancía vendida, costo de mano de obra, y otros gastos generales como de operación.
- Además se deben incluir las depreciaciones, amortizaciones y provisiones del período.

Para las empresas pequeñas, las utilidades son el recurso más importante para solucionar las necesidades de dinero, por ello se debe mantener un control permanente sobre los resultados del negocio.

La utilidad es: $UTILIDAD = INGRESOS - COSTOS - GASTOS$

Donde:

Ingresos: recursos recibidos por venta de bienes y/o servicios, sin impuestos

Costos de ventas: recursos y servicios utilizados, sin impuestos

Gastos de administración: son los que realiza la empresa, sin incluir las materias primas y costos de producción.

Gastos financieros: intereses pagados por préstamos bancarios.

Gastos por depreciación: parte de los equipos consumidos en el período.

CUADRO TIPO DE ESTADO DE RESULTADOS

Estado de resultados	Del ----- al -----
1. Ingresos	\$
2. Costo de ventas	
3. Utilidad Bruta (1-2)	
4. Gastos de administración	
Remuneraciones	
Gastos generales	
Gastos financieros	
Gastos por depreciación	
5. Utilidad antes de impuestos (3-4)	
6. Impuestos	
7. Utilidad neta (5-6)	

3. ¿Cómo se hace el control y el seguimiento físico?

Este control y seguimiento busca conocer el grado de desenvolvimiento del producto. Para ello se recomienda seguir el siguiente procedimiento:

- Q El control medirá el nivel de consumo físico de cada uno de los factores relevantes de cada una de las etapas de la elaboración del producto
- Q A su vez el seguimiento, con los valores captados por el control, evaluará el grado o nivel de utilización de los factores y el grado o nivel de avance en el cumplimiento de las metas establecidas y programadas para cada etapa necesaria en la elaboración del producto
- Q Conocido el grado de avance y si este difiere sustancialmente con lo programado, se deberán establecer las correcciones que sean necesarias.

FORMULARIO TIPO			
CONTROL FISICO NOMBRE DEL PRODUCTO: CÓDIGO: FECHA DE CONTROL: Etapas Controladas:			
Factor de producción	U. Med	Cantidad programada	Grado de avance
Factor 1			
Factor ...			
Factor n			

Resumen:

- Q Cantidad de factores con un grado de cumplimiento **mayor** al 100%
 - Menos de un 20%
 - Más de un 20%
- Q Cantidad de factores con un grado de cumplimiento **menor** al 100%
 - Menos de un 20%
 - Más de un 20%

FORMULARIO TIPO			
SEGUIMIENTO FISICO			
NOMBRE DEL PRODUCTO: CÓDIGO: FECHA DEL SEGUIMIENTO: ETAPA QUE SE INFORMA: <input type="checkbox"/> NIVEL DE AVANCE			
<ul style="list-style-type: none"> · Del Producto: · De la etapa · De los factores relevantes 			
<input type="checkbox"/> ANALISIS CAUSAL DEL AVANCE FISICO			
<ul style="list-style-type: none"> · Grado cumplimiento superior al 120% · Grado de cumplimiento inferior al 80% 			
<input type="checkbox"/> REPROGRAMACION FISICA			
factor de Producción	U. Med	Cantidad reprogramada	Nueva fecha del término
Factor 1			
Factor ...			
Factor n			

B) EVALUACIÓN DE LA CALIDAD SATISFACTORIA DEL PRODUCTO

¿Cómo se hace la evaluación de satisfacción?

La organización debe evaluar siempre el grado de satisfacción que generó su producto en su cliente. Para tal fin deberá regirse por el siguiente procedimiento:

Una vez entregado el producto al cliente, se deberá someter a un cuestionario muy simple a ese cliente, con el fin de medir el grado que éste alcanzó con el producto en evaluación. Variables de satisfacción:

- Alta satisfacción
- Satisfacción regular
- Satisfacción baja
- Desagrado

En los casos en que el mercado exista más de un producto, se deberá recoger información de la competencia y establecer un análisis comparativo de grado de satisfacción.

En todos aquellos casos en que no se ha alcanzado el éxito deseado, ante la competencia, y la satisfacción buscada ante el Cliente, deberá hacer un análisis de causas que expliquen ese menor grado de éxito o de satisfacción.

Conocidas las causas, se deberá proceder a tomar las medidas pertinentes, en la etapa que corresponda del Plan de Negocios, de modo que esta situación no se vuelva a repetir.

BIBLIOGRAFÍA

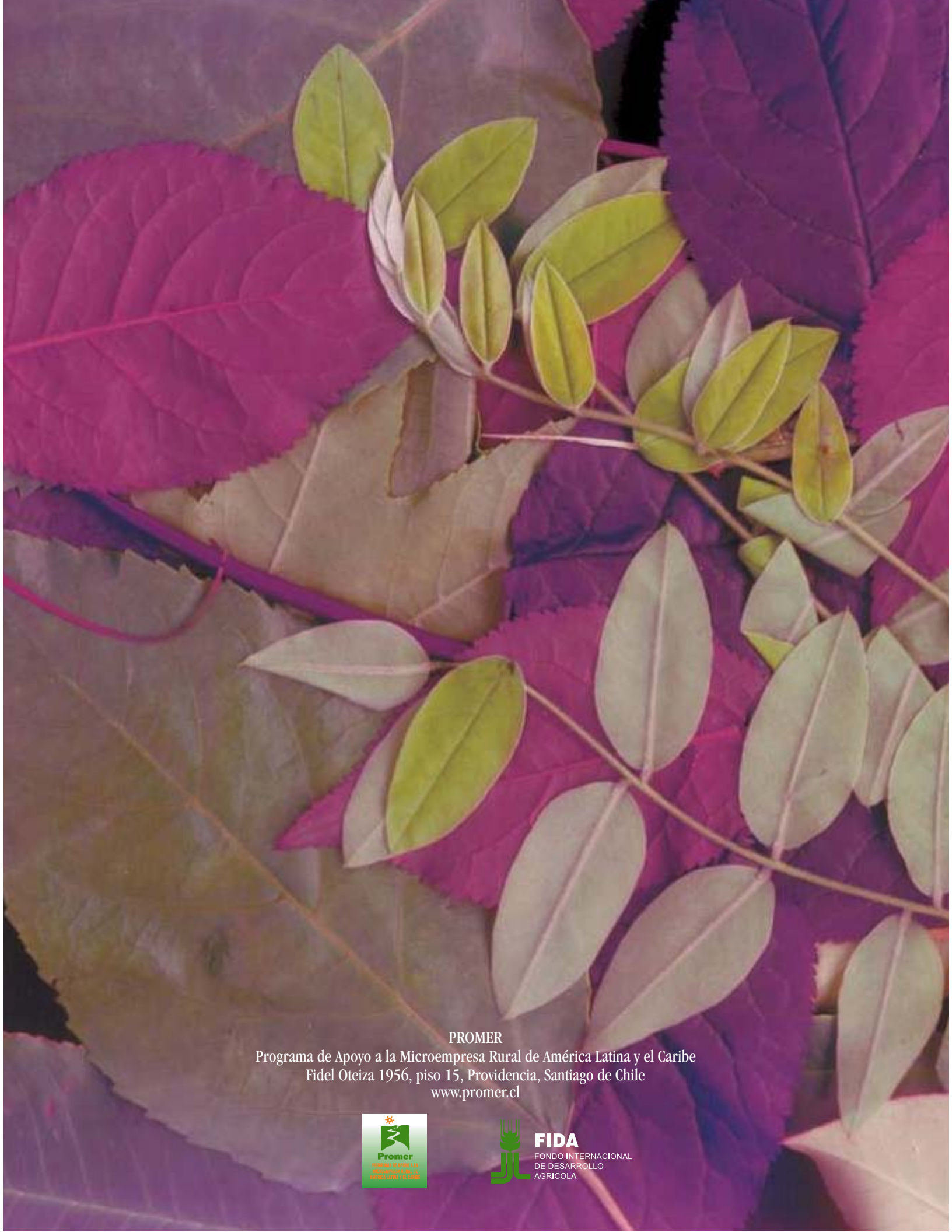
1. Ahumada T., Goran, Amigo L., Ximena y Del Campo P., Loreto. Estrategias de comercialización en la microempresa. Pontificia Universidad Católica. Dirección de Educación a Distancia. 1996.
2. Canals, J., Garcia Pont, C. y Ballarin, E. Globalización hacia interdependencia. Biblioteca IESE. Ediciones Folio. 1997.
3. Cavalle, C., Nueno, P. y Argandoña, A. La gestión de empresas hoy. Biblioteca IESE. Ediciones Folio. 1997.
4. Dessler, Gary. Organización y Administración, Enfoque situacional. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 1986.
5. Faus, J. Finanzas operativas. Lo que todo directivo debería saber. Biblioteca IESE. Ediciones Folio. 1997
6. Fleitman, Jack. Negocios exitosos. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. 2000.
7. Grupo de Tecnología Apropiada (Panamá). Como hacerlo y hacerlo bien. Manual de proyectos de organizaciones privadas de desarrollo. GTA. 2ª Edición. 1984.
8. Harris, Honorato y Cía. Gerencia de producción: Manual simplificado de operaciones. HyH. 2000.
9. Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás. Gestión de empresas: Una visión estratégica. Colección Economía y Gestión. Ediciones Dolmen. Cuarta edición. 1996.
10. Koch, Richard. Diccionario de management y finanzas. Tomos I y II. Biblioteca de empresa. Ediciones Folio. 1995.
11. Krajewski, Lee J. y Ritzman, Larry P. Operation Management: Strategy and Analysis. Second Edition. Addison-Wesley Publishing Company. 1990.
12. Mintzberg, Henry, Quinn, James Brian y Voyer, John. El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos. Edición breve. A Simon & Schuster Company. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 1997.
13. Monares, Paulina, Monares, Anibal y Bustamante, Waldo. Manual de gestión de nuevos negocios para la microempresa rural. Serie de instrumentos técnicos para la microempresa rural. PROMER. FIDA e IICA. 2001.
14. Sapag Chain, Nassir y Sapag Chain, Reinaldo. Fundamentos de preparación y evaluación de proyectos. Segunda reimpresión. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. 1984.
15. Schlotfeldt L., Carmen y Flores O., Pedro. Técnicas para mejorar la microempresa. Pontificia Universidad Católica. Dirección de Educación a Distancia. 1996.
16. www.emprendors-e.gencat.es Emprendors-e 2001. Manual Plan de Negocios. Versión 1.0
17. www.emprendedores.cl/plan Guía para el desarrollo de un Plan de Negocios
18. www.dinero.com.ve Danila Terragno y María Laura Lecuona. Cómo armar un Plan de Negocios
19. www.set.gov.do/microempresa/emprendedor.htm Taller de microempresa

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- ÿ **Accionistas:**
Quienes poseen la empresa, pueden ser individuos u organizaciones
- ÿ **Activo circulante:**
Bienes o derechos de propiedad que se esperan convertir en efectivo durante el año en ejercicio.
- ÿ **Activo fijo tangibles:**
Bienes tangibles que pueden ser señalados y tocados de propiedad de la empresa
- ÿ **Administración:**
Acción y efecto de gestionar los recursos disponibles en una empresa, con el propósito de alcanzar sus objetivos.
- ÿ **Alianza estratégica:**
Compromiso mutuo de cooperación conjunta entre dos o más empresas con objetivos concretos.
- ÿ **Amortización:**
Cantidad deducida cada año del valor contable de un activo intangible.
- ÿ **Análisis SWOT:**
Visión general de una empresa en cuanto a sus Fortalezas (Strengths), Debilidades (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) y Amenazas o vulnerabilidades (Threats).
- ÿ **Balance:**
Declaración de los Pasivos y de los Activos que expresa la situación financiera de la empresa en una fecha determinada.
- ÿ **Barreras de entrada:**
Obstáculo que hace difícil o imposible que los competidores entren en un segmento determinado de negocios
- ÿ **Barreras de salida:**
Fuerzas indeseables que mantienen a demasiados competidores en un mercado y conducen a su saturación y escasa rentabilidad.
- ÿ **Cadena de valor:**
Conjunto de actividades coordinadas de una empresa o de varias empresas para satisfacer las necesidades de los clientes.
- ÿ **Calidad:**
La adecuación de un bien o un servicio y sus procesos para satisfacer correctamente el uso que quiere darle el cliente.
- ÿ **Capital:**
Fondos de un negocio
- ÿ **Competencias:**
Capacidades que posee la organización: lo que sabe hacer bien.
- ÿ **Contabilidad:**
Técnica que produce información monetaria sobre la marcha y situación de la empresa que permite llevar las cuentas en forma ordenada.
- ÿ **Control:**
Proceso que se lleva a cabo para medir el estado de las variables relevantes del desenvolvimiento de un negocio.
- ÿ **Costo o coste:**
Lo que se paga un precio por obtener un bien o un servicio
- ÿ **Depreciación:**
La magnitud en que el valor contable de un activo tangible se estima que perderá valor cada año.
- ÿ **Dirección (management):**
Consecución de objetivos de negocio, mediante la movilización de otras personas

- ÿ **Dividendo:**
Pago a los accionistas de los beneficios después de impuestos.
- ÿ **Elasticidad de la demanda:**
Es el grado de respuesta de la demanda a un cambio en el precio.
- ÿ **Emprendedor:**
El que afronta el riesgo de iniciar y seguir un nuevo negocio o empresa.
- ÿ **Empresa:**
Organización económica destinada a la producción de bienes o servicios, con la finalidad de obtener beneficios tangibles (utilidad) o intangibles (reconocimiento u otro tipo de satisfacción).
- ÿ **Empresa familiar:**
Empresa de propiedad y dirección familiar. Es una organización donde interactúan el sistema negocio y el sistema familia, con las consecuencias del caso.
- ÿ **Estrategia:**
Es el arte de utilizar los recursos disponibles para alcanzar el éxito buscado con el Negocio.
- ÿ **Estudio de mercado:**
Recopilación y análisis de datos para entender el comportamiento del mercado y sus agentes.
- ÿ **Factores claves del éxito:**
Las razones por las que unas empresas tiene más éxito que otras en determinados productos o mercados.
- ÿ **Flujo de caja:**
El movimiento en el saldo de caja durante un período determinado.
- ÿ **Ganancias:**
Beneficios de una empresa en un año. Por lo general antes de impuestos.
- ÿ **Hipoteca:**
Gravamen real sobre un activo inmobiliario específico.
- ÿ **Intangibles:**
Un activo fijo que es “no físico” que no se puede tocar, tales como patentes, marcas, conocimientos.
- ÿ **Inventario:**
Valor del conjunto de activos en un momento determinado
- ÿ **Inversión:**
Adición a los activos fijos tangibles e intangibles.
- ÿ **Investigación de mercado:**
Recopilación y análisis de datos para descubrir oportunidades y amenazas en el mercado y sus agentes.
- ÿ **Las cinco fuerzas competitivas de Porter:**
Estas son:
1. Amenaza de nuevas entradas potenciales
 2. Amenaza de sustitutos que utilizan tecnología diferente
 3. Poder de negociación de los clientes
 4. Poder de negociación de proveedores
 5. Competencia entre los proveedores existentes
- ÿ **Liderazgo:**
Capacidad para marcar un rumbo; cualidades de visión, formación de equipos y creación.
- ÿ **Marca:**
Diseño visual, nombre, o ambas cosas, que una organización confiere a un producto o servicio, con el fin de diferenciarlo de los productos de la competencia.
- ÿ **Marketing:**
Planificación y consecución de todas las actividades relacionadas con el cliente, excepto la venta.

- ÿ **Merchandising:**
Promoción
- ÿ **Microempresa:**
Empresa independiente, generalmente de tipo familiar, de un número menor a 10 trabajadores permanentes.
- ÿ **Microempresa rural:**
Unidades productivas establecidas en el medio rural, que desarrollan actividades de producción de bienes o servicios, tanto de orden agrícola y no agrícolas, utilizando diferentes niveles de tecnología y que son integradas por un número no mayor de 10 integrantes.
- ÿ **Misión:**
La razón de ser de la organización, el papel que ocupa en el mundo.
- ÿ **Negocio:**
Organización que puede operar como entidad comercial separada y singular.
- ÿ **Nicho de mercado:**
Pequeño segmento de negocio en el que puede ejercer liderazgo una pequeña empresa, y donde están protegidas de los grandes competidores.
- ÿ **Organigrama:**
Representación en forma de diagrama de la cadena de mando de la organización.
- ÿ **Patente:**
Derechos de propiedad intelectual garantizados a los inventores de nuevos productos, procesos, etc.
- ÿ **Plan de Negocios:**
Documento que describe los propósitos de un negocio, generalmente en los años venideros, con el fin de conseguir fondos de fuentes financieras o para conseguir socios.
- ÿ **Poder en el mercado:**
Capacidad para dictar condiciones en un mercado.
- ÿ **Posición de mercado:**
Posición relativa de un producto en el mercado o proceso para obtener una posición determinada.
- ÿ **Posicionamiento:**
Localizar una posición de marketing para el producto de una empresa de manera que se diferencie de la competencia y cubra un vacío.
- ÿ **Presupuesto:**
Plan anual de ventas y beneficios que deben ser cumplidos por una empresa, para tener un rendimiento satisfactorio
- ÿ **Promoción:**
Gastos de marketing de una empresa destinados a captar clientes para sus productos.
- ÿ **Rentabilidad:**
Beneficio obtenido por cada unidad monetaria de capital invertido.
- ÿ **Segmentación de mercado:**
Dividir el mercado en partes en las que los compradores tienen criterios similares de adquisición.
- ÿ **Subcontratación:**
Compra de componentes, bienes y servicios a terceros.
- ÿ **Unidad estratégica de negocios:**
Unidad operacional que agrupa diversos productos que se venden a un segmento de clientes, los cuales enfrentan a un conjunto bien definido de competidores.
- ÿ **Ventaja competitiva**
Cuando la empresa ha identificado un mercado, o nicho de mercado, donde es posible tener una ventaja de precio, de costos, o de ambas variables, sobre sus competidores.
- ÿ **Visión:**
Una inspiradora opinión sobre en lo que se podría convertir una empresa, un sueño sobre su futuro.



PROMER

Programa de Apoyo a la Microempresa Rural de América Latina y el Caribe
Fidel Oteiza 1956, piso 15, Providencia, Santiago de Chile
www.promer.cl

