

HERRAMIENTA:

¿Cómo elaborar planes de negocio?



Tiempo efectivo estimado

La duración de esta acción dependerá directamente de la complejidad o naturaleza de la idea de negocio que se tenga, así como del nivel de claridad y liderazgo que tengan los miembros de las organizaciones con que se vaya a trabajar.

Objetivos

1. Definir la idea de negocio de forma participativa, con base en el análisis del entorno socioeconómico, cultural y de mercado.
2. Concretar las estrategias del negocio en términos económicos, tecnológicos, ambientales, financieros y técnicos.
3. Definir la estructura operacional del negocio de acuerdo con los recursos con que se dispone.
4. Definir los criterios de éxito del potencial negocio.
5. Definir la metodología y tiempos del seguimiento y evaluación, con base en los criterios de éxito previamente definidos.

Perfil del público meta

Esta herramienta está dirigida a aquellas personas que deseen emprender, o bien, ya sean emprendedoras de una idea de negocio. Es importante mencionar que tanto el entorno en cuestión como cada idea de negocio tiene sus particularidades y, por ello, es recomendable diseñar la herramienta de forma individual con el equipo propietario de la idea. Una vez que se decide por una idea por desarrollar como negocio, esta se convierte en un proyecto para la organización que lo implementará por todos los elementos que este conlleva.

Perfil del equipo de facilitación

Es necesario que el facilitador cuente con la experiencia y conocimiento del sector en temas empresariales o afines. Deberá ser una persona observadora de detalles, con experiencia en identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en ideas de negocios. Capaz de realizar análisis económicos y financieros, así como con capacidad comprobada para redactar informes técnicos.

Metodología

Paso 1

Reunir a las personas a través de las autoridades locales de las comunidades, o bien, mediante la entrega de volantes, anuncios por internet, redes sociales, invitaciones, visitas a grupos organizados, para plantear por medio de una dinámica la idea de plan de negocio que satisfaga sus necesidades, asegurando la existencia de un comité ejecutor y un comité que se encargue de socializar la información en cada etapa del plan de negocio.

Paso 2

Redactar un breve resumen ejecutivo.

Dicho resumen deberá ser descriptivo, donde se explique de forma breve y puntual la idea central de ¿en qué consiste el negocio? Es importante incluir acá los atributos que le dan valor diferenciado sobre el resto, la principal oportunidad sobre las demás ideas, su valor económico, el crecimiento y alcance que se espera tener y la inversión requerida.

Redactar una página de antecedentes del negocio

En esta sección será importante exponer a los socios encargados cuál es el negocio que se desea desarrollar, cuál ha sido su trayectoria histórica y en qué regiones se distribuirá el producto o cuáles de ellas abarcará.

Desarrollo del plan

También se debe crear una breve justificación, del porqué mi producto o bien es necesario en la sociedad. Es decir, las razones que impulsan a los socios a continuar con la idea de negocio. La justificación de la idea de negocio debe mostrar la relevancia del mismo y sus impactos para el sector o población meta.

Naturaleza y organización del plan

Definir la misión y la visión del proyecto. La misión debe responder a la razón de ser de la empresa y al beneficio de los clientes que perciben su actividad. La visión deberá ser elaborada en función de un enunciado que estimule un panorama soñado en el futuro y que además, refleje las ambiciones del proyecto.

Construir el diagnóstico completo del plan de negocio cumpliendo con los siguientes puntos:

1. Antecedentes.
2. Planteamiento del problema.
3. Delimitación del objeto de estudio.
4. Objetivos del diagnóstico.
5. Construir misión, visión, objetivos, definir criterios de éxito.
6. Árbol de problema y objetivos.
7. Matriz del marco lógico.
8. Contextualización del proyecto.
9. Beneficiarios del proyecto.
10. Justificación del proyecto.

Paso 3

A fin de definir la estructura organizativa requerida para la ejecución y operación del proyecto, así como la planificación, programación y evaluación del proyecto deseado, se deben tomar en cuenta, a nivel administrativo, los siguientes aspectos:

1. Objetivos.
2. Quién implementa el plan y le da seguimiento. Esto incluye la identificación de fuentes de financiamiento (propia, banca, cooperación, otros).
3. Planificación del proyecto.
4. Programación y operación del proyecto.
5. Cronograma de actividades.
6. Manejo de presupuesto.
7. Diseño de la organización.
8. Asignación de responsabilidades.
9. Sistema de información y control.
10. Costos administrativos.
11. Conclusiones.

Paso 4

Estudio de mercado

Una etapa de suma importancia en este proceso es este paso, precisamente. Realizar un análisis de mercado y sus competencias va a permitir verificar si la empresa tiene la suficiente oferta del producto o bien, así como la demanda para satisfacer al segmento de consumidores que se desea atender. Es necesario definir el mercado meta, que es el sector de la población donde se va a encontrar el nicho del mercado. Ahora bien, para analizar la competencia es imprescindible tomar en cuenta los factores como: el precio, la calidad, la ubicación en el segmento del mercado, nivel de competencia; sus fortalezas y sus debilidades, oportunidades y amenazas y especialmente, las ventajas comparativas y competitivas (distancia al punto de mercado, BPA, sellos de calidad, etc.) del bien o servicio. Una vez que se tengan claros estos puntos, se procede a definir una estrategia de *marketing* y ventas, de acuerdo con el nicho de mercado que se ha definido atender, haciendo el análisis de las cuatro “P”: precio, plaza, promoción y producto; este es esencial para definir la estrategia de venta, tomando en cuenta las ventajas competitivas y los factores diferenciadores (atributos) del negocio.

¿Qué incluye el estudio de mercado?

1. Identificación del producto o servicio.
2. Entorno del proyecto: mercados internos, mercados externos.
3. Segmentación del mercado.
4. Participación del proyecto.
5. Demanda del proyecto y oferta del producto o servicio.
6. Análisis comparativo entre la demanda y la oferta.
7. Mercadeo del proyecto: producto, plaza, promoción, precio.
8. Precios por producto o servicio.
9. Conclusiones del estudio de mercado.

Paso 5

Estudio técnico

Ahora bien, es necesario que el plan de negocio cuente con un Plan de Operaciones y Gestión, para poder contemplar la manera de operar y entregar el producto final. Aquí se define la cantidad y el tipo del personal clave, los derechos y requerimientos que ellos van a adquirir, así como los riesgos en que podrían incurrir durante el proceso de operación del proyecto, también la ubicación óptima y el tamaño y visibilidad del punto de venta, en caso de que sea fijo. Es importante

ser bien específico en el tipo de puestos que se van a requerir y el tipo de entrenamiento que cada uno de los trabajadores va a necesitar para poder dar inicio a las operaciones (servicio al cliente, imagen, publicidad, visibilidad, promoción, medios publicitarios, etc.).

El estudio técnico debe contener, entonces:

1. Objetivo del estudio.
2. Tamaño o capacidad productiva.
3. Proceso productivo.
4. Tecnología e ingeniería de procesos.
5. Costos de inversión.
6. Conclusiones.

Paso 6

Estudio financiero

Por último, es necesario definir y establecer las proyecciones económicas y financieras del negocio; es decir, estado de ingresos y gastos, flujo de caja, depreciación, cuentas de capital iniciales, nivel de la producción y los precios proyectados durante al menos los primeros años. Se debe realizar también un análisis de sensibilidad ante posibles cambios en los valores de las variables consideradas sensibles.

Para realizar el estudio financiero es importante tener presente los siguientes aspectos:

1. Objetivos del estudio financiero.
2. Cédulas presupuestarias.
3. Cuadro de inversión.
4. Fuentes de financiamiento (búsqueda de financiamiento o recursos en especie).
5. Costos de operación.
6. Ingresos del proyecto.
7. Estados financieros del proyecto: flujo de caja, estado resultados, balance general, flujo de fondos.
8. Análisis horizontal.
9. Análisis vertical.
10. Índices o razones financieras.
11. Indicadores para la evaluación financiera: tasa de retorno mínima aceptable (trema), valor actual neto (van), tasa interna de retorno financiero (tirf), relación beneficio/ costo, punto de equilibrio.
12. Análisis de otros escenarios posibles.

Evaluación y seguimiento

Es importante tomar en consideración que la evaluación y el seguimiento es una etapa de la planificación de proyectos, esencial para comprobar el cumplimiento puntual de objetivos. De esta forma se puede corroborar si las acciones están siendo encaminadas al constructo inicial de la idea de proyecto, o por el contrario, si es necesario tomar medidas inmediatas para salvar la idea original de negocio. Debe tomarse en consideración que se deben tener distintos escenarios y monitorear lo que está pasando con la competencia, con el objetivo de prever cambios en la estrategia.

Materiales y equipo

1. Resmas de papel bond
2. Bolígrafos
3. Calculadora
4. Fichas de colores
5. Calendarios y planificadores

Consideraciones por tomar en cuenta

1. No adoptar la primera idea como única opción; es necesario plantear modelos alternativos para la misma idea, después de eso, es cuando resulta mejor seleccionar el más adecuado.
La fuente de información cualitativa vinculada a la idea de negocio que se pretende impulsar resulta tan o más determinante que la información cuantitativa derivada del análisis económico y financiero. Por tanto, la selección final de la idea de negocio por impulsar debe ser producto de un análisis equilibrado de ambas fuentes de información.
2. Hacer un mapeo de los modelos de negocios que están en vanguardia o innovando en el mercado, con productos o servicios similares al propuesto. Es una recomendación para poder comprender, calcular y aplicar a la idea de negocio en mente.
Provocar intercambios de información o visitas *in situ* con emprendimientos similares a los que deseamos impulsar (que se ubiquen dentro o fuera del territorio donde estamos ubicados), resulta de mucho provecho para identificar buenas prácticas y adoptarlas desde el inicio mismo del proceso de diseño y formulación.
3. Es importante tener identificados los riesgos del proyecto, sin que ello limite el avance de este por largos periodos. Debe pensarse como un tomador inteligente de riesgos, quien planifica los proyectos que emprende.

Literatura sugerida

1. Amézaga, C; Rodríguez, D; Núñez, M; Herrera, D. 2013. Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa (en línea). San Salvador, El Salvador, IICA. Disponible en <http://www.iica.int/sites/default/files/publications/files/2015/b3246e.pdf>.
2. CDCT (Consortio Dominicano de Competitividad Turística). 2013. Manual para la elaboración de plan de negocios para empresas ecoturísticas (en línea). Jarabacoa, República Dominicana, USAID. Consultado 13 oct. 2016. Disponible en http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pa00jts2.pdf.
3. FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Italia). s. f. Guía para el desarrollo de empresas grupales: guía práctica del promotor de grupos para la formación y administración de pequeñas empresas de éxito (en línea). Roma, Italia. Disponible en <http://www.fao.org/3/a-v9779s.pdf>.
4. FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Italia). 2013. Directrices del facilitador de campo: preparar el plan de desarrollo empresarial. Módulo 3 (en línea). Roma, Italia. Disponible en <http://www.fao.org/docrep/017/i2395s/i2395s03.pdf>.
5. FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Italia). La planificación como herramienta para el mejoramiento de la gestión de la calidad y la inocuidad (en línea). Roma, Italia. Disponible en <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/011/a1474s/a1474s13.pdf>.
6. Harris, J; Bulo, P. 2003. Manual de diseño y elaboración de planes de negocios para micro y medianos empresarios rurales (en línea). Washington, D. C., Estados Unidos de América, FIDA. 75 p. Disponible en <http://opackoha.iica.int/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=31291>.
7. IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2014. Formulación de planes de desarrollo turístico en territorios rurales de América Latina: experiencias en Panamá, Paraguay y Venezuela. San José, Costa Rica. 62 p. Disponible en <http://opackoha.iica.int/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=7>.
8. MICT (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Colombia). 2010. Manual para la elaboración de planes de negocios (en línea). Bogotá, Colombia, Editorial Ventures. Consultado 3 nov. 2016. Disponible en http://www.ustatunja.edu.co/ustatunja/files/Facultades/Admoinstraci%C3%B3n/2_-_Manual_para_la_elaboracion_de_planes_de_negocios.pdf.
9. Ortega, A; Maradiague, R; Zúñiga, G; Rodríguez, G. 2015. Formulación y evaluación de proyectos. Diagnóstico, Estudio de mercado y Estudio Técnico. San José, Costa Rica, EDiNexo.
10. Ortega, A; Maradiague, R; Zúñiga, G; Rodríguez, G. 2016. Formulación y evaluación de proyectos. Estudio administrativo, financiero y evaluación económica, social y ambiental. San José, Costa Rica, EDiNexo.
11. Ruiz, A. 2015. Guía para hacer tu plan de negocios (en línea). Revista Entrepreneur 3. 6 p. Consultado 13 oct. 2016. Disponible en <https://www.entrepreneur.com/article/268780>.