



MANUAL DE GUIA PARA LA ELABORACION DE PLAN DE NEGOCIO



MANUAL DE TRABAJO PARA LA ELABORACIÓN DE SU PLAN DE NEGOCIOS

INDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	4
• Que es y para qué hacer un plan de negocios	
• Aspectos formales de un plan de negocios	
• Cómo usar esta guía	
II. MANUAL PARA LA ELABORACION DE UN PLAN DE NEGOCIOS	
1. Resumen o sumario ejecutivo ejemplo.....	8
• Conceptos teóricos	
• Modelo para su propio PLAN	
2. Presentación general de la empresa.....	10
• Conceptos teóricos	
• Modelo para su propio PLAN	
3. Producción.....	11
• Conceptos teóricos	
• Modelo para su propio PLAN	
4. Plan de mercadeo.....	22
• Conceptos teóricos	
• Modelo para su propio PLAN	
5. Administración.....	15
• Conceptos teóricos	
• Modelo para su propio PLAN	
6. Operaciones.....	17
• Conceptos teóricos	
• Modelo para su propio PLAN	
7. Plan financiero.....	19
• Conceptos teóricos	

- Modelo para su propio PLAN
- 8. Estructura legal.....24
 - Conceptos teóricos
 - Modelo para su propio PLAN
- 9. Croquis del negocio.....25

INTRODUCCION

Qué es y para qué hacer un Plan de Negocios

Un Plan de Negocios es un documento que describe los objetivos de un emprendimiento y las acciones que deben darse para alcanzarlos. Tener el plan disminuye los riesgos. Se puede hacer para llevar adelante una idea de negocio nueva o para hacer crecer un negocio ya existente.

¿Quién debe hacerlo? Nadie hace lo que nos interesa mejor que nosotros mismos. Por lo tanto, cada persona emprendedora debe hacer el plan de su negocio.

Hacer el Plan de su negocio es trazar un mapa para lograr éxito para su empresa, para su actividad productiva. El plan será una guía para llegar desde usted está hoy a dónde quiere llegar en el futuro.



Planificar es necesario para hacer de manera eficiente todo aquello que incluye varios pasos. Por tanto planificar es clave para llevar adelante un emprendimiento, tarea que incluye muchas actividades como comprar insumos, producir, vender, distribuir, contratar empleados.

Hacer el plan toma tiempo y a veces nos podemos sentir un poco brumados y tentados de no seguir adelante. Sin embargo sabemos que puede lograrse.



Podemos empezar de manera simple: **escribir algo en un papel.**

- Comience con sus metas generales para el negocio y después cuantifique o dé valor numérico a metas como por

ejemplo ¿cuánto es el ingreso que usted necesita? ¿Cuánto necesita vender para lograr pagarse eso? Poco a poco irá recolectando información que le permitirá armar el plan. Tendrá que contestar muchas preguntas, y a través de ese proceso, aprenderá mucho de su negocio. Para hacerlo, tendrá que buscar mucha información sobre temas como ventas y mercadeo, costos, materias primas, etc. Buscando esa información y ordenándola, usted aprenderá mucho sobre su negocio y lo manejará mejor!!

A pesar del tiempo que le ocupará, nosotros le recomendamos que lo haga.

- Usted podrá tener sus metas claras, saber lo que quiere lograr, y también qué y cómo deberá hacer para lograrlas.
- Si pertenece a un grupo (cooperativa, grupo asociativo), el plan les permitirá ponerse de acuerdo de manera clara, y trabajar todos en el mismo sentido.
- Con un plan usted puede anticipar dificultades (por ejemplo falta de capital de trabajo, aumento de la competencia) y pensar en soluciones para dichos problemas.
- Con el plan podrá darse cuenta de las oportunidades que nos da el entorno y los puntos fuertes para sacarles el mejor partido
- Como es una ruta, usted puede ver y controlar por dónde está a cada paso, y por lo tanto, hacer los cambios y correcciones necesarios. Eso es lo que llamamos seguimiento del plan.
- Al ponerlo por escrito y dedicarle sus esfuerzos, usted está aumentando su compromiso con su emprendimiento y sus metas.
- Sin un plan nunca podrá contar con financiamiento.
- Sin embargo, aunque no necesite un crédito, el plan le será de gran utilidad para llevar adelante sus ideas de crecimiento.

Aspectos formales de un plan de negocios

Tamaño del documento del plan

Seguramente el plan le llevará más de 10 hojas, tal vez unas 20. No se preocupe por el tamaño, lo importantes es que incluya toda la información necesaria. También es importante que esté presentado de manera amigable y prolija, tanto si va a pedir crédito como si es para su propio uso.

Use la información que vaya encontrando para respaldar sus afirmaciones, e incluya aspectos numéricos, no solamente descripciones. Los números – de ventas, de producción, etc.- son muy útiles a la hora de convencer a alguien para que le preste dinero para su negocio.

Período de tiempo considerado en el Plan

El plan no debería abarcar menos de 2 a 3 años de proyección a futuro. En ese tiempo podrán producirse cambios y usted deberá también hacer cambios en el Plan. El plan no está escrito en piedra, sino en papel, y usted puede irlo modificando de acuerdo a cómo vaya alcanzando metas intermedias o a cambios en el entorno.



Si su emprendimiento ya está en marcha, es muy apropiado incluir una breve presentación: años de existencia, estado actual de la producción y de las finanzas.

En las siguientes páginas usted encontrará una guía para elaborar su plan y ejemplos que lo pueden ayudar.

Cómo usar esta guía para la elaboración de un plan de negocios

Este manual está hecho para ayudarlo a construir su plan de negocios, tanto si usted va a comenzar como si ya tiene su emprendimiento en marcha.

El Plan está dividido en secciones, correspondientes a los diferentes aspectos de la empresa: ventas, finanzas, producción.

En cada una de las secciones del plan usted encontrará:

- 1) una definición sencilla y algunos consejos útiles para llevar adelante la tarea.
- 2) una serie de preguntas a ser contestadas sobre los diferentes aspectos de su negocio.
- 3) por último, el espacio para que usted incluya la información de su propio emprendimiento una vez que haya encontrado las respuestas e ir construyendo su propio plan. Cuando es necesario, esas hojas tienen cuadros o un formato especial destinado a facilitar su tarea.

Para hacer más fácil la comprensión, hemos desarrollado un ejemplo, que le dará a usted la comprensión clara de las respuestas que tiene que buscar. Ese ejemplo está en el documento Plan de negocios de la panadería El Buen Pan.

Es un micro emprendimiento familiar que produce pan fresco en una comunidad. Es un modelo que usted puede seguir a pesar de que su emprendimiento seguramente no es una panadería.

Las preguntas están diseñadas para ayudarlo a reconocer la información que tiene que buscar. También en muchos casos, mencionamos algunos comportamientos emprendedores que es esencial aplicar para poder llevar adelante este trabajo con éxito.

Recuerde que dentro del **Programa Conjunto** (PC) usted podrá contar con apoyos para la elaboración del plan.

SU PLAN DE NEGOCIOS

1. SUMARIO EJECUTIVO – GUIA PARA LA ELABORACION DE SU PLAN

Resuma los aspectos más importantes de los resultados de su plan de negocios. Los títulos destacados son una guía de lo que debe incluir.

El resumen ejecutivo es una síntesis de los principales aspectos de su negocio. Está destinado a dar a otras personas una primera impresión del potencial de su negocio. Por ejemplo alguien de una institución de crédito que lo lea.

Por ello debe ser corto y atractivo. Una o dos páginas serán suficientes, si contienen la información clave que usted tiene en sus diferentes secciones.



El resumen Ejecutivo se escribe al final, aunque aparece al principio del documento. No es una introducción, es el resumen de los resultados de toda su búsqueda de información y de su planificación. Debe ser redactado solamente luego de haber considerado cuidadosamente todos los otros aspectos de su emprendimiento.

Para hacer el sumario usted debería practicar los comportamientos de calidad (prolijo, bien presentado) y de persuasión (elaborar estrategias para convencer a otros).

Preguntas a ser contestadas.

Descripción de la empresa

- **Nombre:**
- **Fecha de fundación:**
- **Tipo de negocio:**
- **Ubicación:**
- **Forma Jurídica:**

Propósito de su emprendimiento. ¿Qué es lo que quiere usted lograr con él?

Productos y servicios. Haga una lista de los productos que comercializa o tiene pensado comercializar en el futuro.

Mercado. Describa los mercados (lugares o personas que le compran o a quienes Usted vende) que usted ya atiende o pretende atender a futuro.

Sus competidores. Son quienes venden o hacen lo mismo que Usted, o pueden tener un producto sustituto – similar.

Finanzas. Detalle los ingresos y ganancias esperados para los años considerados en su Plan. Indíquelo por año.

Las ventas y utilidades actuales y las esperadas para el próximo año de la empresa son las siguientes:

Año	Ventas	Utilidades
2011	B/	B/
2012	B/	B/

SU PLAN DE NEGOCIOS

2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA - GUIA PARA LA ELABORACION DE SU PLAN

Explica el tipo de empresa, objetivos, naturaleza del negocio, operaciones, producto principal, clientes, estructura organizacional

Preguntas a ser contestadas

Descripción de la empresa

- **Nombre:**
- **Tipo de negocio**
- **Ubicación:**
- **Forma jurídica**

Escriba en forma resumida qué espera lograr como crecimiento de su negocio en los próximos años.

- **Ventas:**
- **Producción:**
- **Local:**
- **Empleados:**
- **Transporte:**

Propietarios / Directivos.

Estado de Desarrollo. Describa cuándo fue creada la empresa, cuánto hace que sus productos fueron desarrollados. Si ya ha comenzado la comercialización de los mismos. ¿Tiene clientes permanente?, ¿Cuáles han sido los logros y éxitos más importantes de sus actividades comerciales desarrolladas hasta el momento? ¿Y cuáles han sido las dificultades con las que se ha encontrado?

SU PLAN DE NEGOCIOS

3. PRODUCCIÓN - GUIA PARA LA ELABORACION DE SU PLAN

Describe tus productos y sus características distintivas sobre otros similares.

Aspectos a ser contestados

Productos y sus características

- Haga una lista de cada uno de los productos que ya fabrica o que tiene en mente fabricar o producir.
- Explique si ya los está produciendo o si están en sus proyectos solamente.
- Si los productos no están listos para su venta aún, explique: cuándo estarán listos, y si para terminarlos es necesario algo que aún no tiene (asesoramiento técnico, una nueva máquina, capital).
- Aclare si alguno de sus productos tienen un nombre o marca (ejemplo sombreros pintados) que los distingue de otros similares.
- Haga una lista de los productos similares que pueden ser comprados en lugar de los suyos. Y además una lista de las ventajas que usted cree que sus productos tienen (ejemplo: son de mejor calidad, son orgánicos, son únicos, etc.).
- Aplique los comportamientos de Exigir Eficiencia y Calidad para revisar si tiene adecuados procedimientos para la producción; si la producción se adapta a lo que sus clientes quieren. Aplique la búsqueda de información para saber si sus productos o los que en el futuro va a desarrollar son los que los clientes necesitan.

SU PLAN DE NEGOCIOS

4. PLAN DE MERCADEO - GUIA PARA LA ELABORACION DE SU PLAN

Muestra quién será su mercado, y cuál es el tamaño de ese, mercado. También tendencias en los gustos, las áreas geográficas, la distribución, publicidad, y todo lo relacionado con el aumento de las ventas.

El plan de mercadeo es el aspecto más importante de su plan de negocios, porque está destinado a que usted tenga clientes. Sin clientes, su emprendimiento no existe. Mientras más clientes tenga, más crecerá.

Identifique su mercado meta. Esto quiere **decir a quien espera usted vender en el futuro sus productos para crecer**. ¿Para quién produce usted sus productos o servicios?

Preguntas a ser contestadas

¿A quién le voy a vender?

¿Cuántos clientes son?

¿Dónde están ubicados?

¿Qué precios están dispuestos a pagar por mis productos?

¿Puedo hacer algo para convencerlos de que me compren a mí?

¿Quiénes son mi competencia en este caso?

Para vender a estos clientes, ¿será mejor seguir trabajando solo o asociarme a otros productores?

Proyecto mis ventas para el próximo año. Para hacerlo me ayudo con las planillas siguientes

Paso 1. ¿Cuánto vendí el mes pasado? Incluso si usted no lo tiene anotado, lo podrá contestar con su memoria.

CUADRO 1. Ventas mensuales (en promedio)

Productos	Cantidades Vendidas (unidades)	Precio por Unidad (B/.)	Total de Ventas (B/.)
TOTAL			

Paso 2. Tomando en cuenta lo que vendí antes, hago mi **pronóstico de ventas para el próximo año.**

CUADRO 2. Ventas anuales por mes

Producto	Ene	Feb	Mar.	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Novv	Dic	Total año
Producto 1 Pan grande													
Cantidades													
Precio por unidad													
Total 1. B/.													
Producto 2 Pan chico													
Cantidades													
Precio por unidad													
Total 2. B/.													
Producto 3 Pan de huevo													
Cantidades													
Precio por unidad													
Total 3. B/.													
Ventas totales 1+2+3	3690	3690	4500	5310	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	5310	54.000

SU PLAN DE NEGOCIOS

5. ADMINISTRACION - GUIA PARA LA ELABORACION DE SU PLAN

Identifica las personas clave dentro de su negocio, los inversionistas actuales, los equipos administrativos y directores, señalando su respectiva experiencia y habilidades, puestos vacantes, consultores, compensaciones, sistema administrativo.

Es posible que usted no tenga un plan administrativo formal en su negocio. Pero usted, solo o ayudado por otras personas hacen las tareas necesarias. Puede ser que en algunos casos todas las tareas las haga usted.

Es bueno para que en el futuro se ordene y sea más eficiente, ahorre tiempo y dinero, que usted organice su empresa, ya sea que trabaje usted solo, con su familia o con socios.

En esta sección debe aplicar los comportamientos de Exigir eficiencia y calidad.

Preguntas a ser contestadas

¿Quién compra la materia prima o los insumos?

¿Quién participa directamente en la producción?

¿Quién fija los precios?

¿Quién vende?

¿Cómo está organizado el proceso desde el comienzo de la producción hasta la venta?

¿Alguien se encarga de llevar las cuentas (los gastos, los ingresos, cobrar, pagar)?

¿Recibe algún subsidio? Si es sí ¿de quién y para qué?

Para contestarlas puede ayudarse con el siguiente cuadro:

TAREAS	RESPONSABLE	OTROS TRABAJADORES
Decide cuándo y qué producir	Pedro (dueño)	
Participa en la producción	Hijo mayor	
Compra la materia prima	Pedro (dueño)	
Fija precios	Pedro (dueño)	
Vende	Hijo menor	Repartidor
Llevar las cuentas, pagos, cobros	Rosalía (esposa)	

Para lograr mayor eficiencia mire el cuadro que acaba de hacer.

¿Habría una manera más eficiente de organizar las actividades? ¿Está usted demasiado ocupado?

SU PLAN DE NEGOCIOS

6. OPERACIONES - GUIA PARA LA ELABORACION DE SU PLAN

Explica el sistema operativo o de manufactura a utilizar, capacidad instalada, requerimientos de activos, instalaciones, mano de obra, control de calidad, materia prima, proveedores.

Preguntas a ser contestadas

Para los agricultores:

- ¿Es propietario de la tierra? ¿Tiene título o derecho posesorio?
- ¿Qué tamaño tiene la parcela?
- ¿Tiene riego u otras mejoras?
- ¿Con qué maquinaria y herramientas cuenta?
- ¿Posee un vehículo? Si no lo tiene, ¿lo considera necesario?
- ¿A quién le compra o quién le provee las semillas y otros insumos?
- ¿Recibe asesoramiento técnico del MIDA u otro instituto de apoyo público o privado?
- ¿Tiene empleados, permanentes o estacionales? ¿Cuántos?
- ¿Su familia trabaja con usted? Detallar, si alguien trabaja y qué hace.
- ¿Tiene capacidad de producir más de lo que actualmente produce? ¿Cuáles serian sus necesidades para producir más?
- ¿Puede aumentar su productividad? ¿Qué necesita para lograrlo?

Para los artesanos y otros pequeños productores:

- ¿Tiene un lugar propio para producir o produce en un local de una asociación, del MICI u otro? Explicar dónde.
- ¿Las herramientas necesarias para la producción son tuyas? En caso de decir no, ¿Quién se las presta?

- ¿Cómo accede a la materia prima que necesita para la producción?
¿Dispone de capital para comprar la materia prima necesaria?
- ¿Trabaja solo o contrata empleados que lo ayuden?
- ¿Recibe apoyo del MICI para acceder a algunos de los elementos que necesita para su emprendimientos: materia prima, local de producción, local de venta, asesoramiento en la producción, o alguna otra forma de apoyo?
- ¿Tiene capacidad de producir más de lo que actualmente produce?
¿Cuáles serían sus necesidades para producir más?
- ¿Puede aumentar su productividad? ¿Qué necesita para lograrlo?

Para el sector turístico:

- ¿Qué tipo de actividades o de servicios ofrece?
- ¿Quiénes son sus clientes actuales o potenciales? Locales de la zona, Nacionales, Empresas Privadas, Extranjeros, Referidos por través de Hoteles.
- ¿Dónde o en que lugares ofrece sus servicios? ¿Restaurantes, Hoteles, Transporte, Guía?
- ¿De qué manera comercializa o da a conocer sus servicios o actividades? Radio, TV, Volantines, Internet, Boca en boca.
- ¿Actividades conexas o redes de apoyo para brindar sus servicios? Si su negocio está vinculado con otras actividades de la zona y apoyos de alguna institución u organización.
- Posibilidades de expansión o crecimiento a futuro.

SU PLAN DE NEGOCIOS

7. PLAN FINANCIERO - GUIA PARA LA ELABORACION DE SU PLAN

Presenta proyecciones financieras (ingresos, costos y utilidades).

Esta sección es de máxima importancia. Le mostrará a usted si gana o pierde con su actividad. Y además si está en condiciones de asumir otras obligaciones financieras, como pagar un préstamo, acopiar materias primas, alquilar un local más amplio, etc.

Para armar esta sección son muy importantes los registros. ¿Qué son los registros? Las anotaciones de todo lo que ingresa a su negocio por concepto de venta y las que salen en concepto de gastos. Más adelante veremos que no todos los gastos son iguales, algunos se tienen siempre (por ejemplo si usted paga alquiler) y otros solamente cuando se produce, como la materia prima. Y no todos los ingresos se obtienen en el momento de la venta, a veces nos pagan pasado un tiempo. Es decir que tenemos un dinero a cobrar pero que aún no está en nuestras manos.

Si hasta este momento usted no lleva por escrito los ingresos y los gastos de su empresa, sería muy importante que comenzara a hacerlos de inmediato.

- 1) En primer lugar usted tiene que saber, antes de proyectar crecer, cuánto es el ingreso de su negocio, es decir cuánto vende.

Para calcular lo vendido en un mes utilizó **CUADRO 1 de la sección de Mercadeo.**

Luego de acuerdo a ese cálculo, proyectó lo que puede vender el año próximo, en el **CUADRO 2** de la sección de mercadeo.

En segundo lugar usted debe calcular los costos de sus productos o servicios. Recuerde que no todo el dinero que usted cobra al vender es ganancia, dado que para producir usted ha tenido gastos.

Para calcular los costos debe recordar que hay costos fijos y otros variables.

Los costos variables son aquellos costos que varían de acuerdo a la cantidad que produzco.

Para los agricultores son costos variables por ejemplo: la semilla, el fertilizante, el combustible, las horas de trabajo que pago a alguien que contrato para la cosecha.

Para los artesanos: la materia prima, comisión por venta.

Use la siguiente planilla de cálculo de costo variable, una para cada producto.

Materiales que uso en la fabricación	Cantidad que utilizo en cada Unidad de producto	Precio en B/. (por libra o por unidad)	Costo variable
Costo variable total producto 1			B/

Usando lo que ha trabajado hasta ahora, es decir la planilla de proyección de ventas y la planilla de costo variable por producto, usted puede saber el

capital que necesitará para realizar la producción de las ventas que ha proyectado mes por mes.

¿Cómo lo calcula?

Multiplica el costo variable de cada producto por la cantidad que haya proyectado vender por mes.

- Qué cantidad de unidades voy a vender cada mes: está en el **Cuadro 2 Pronóstico de Ventas para el año 2011**.
- El costo variable de cada producto: lo que acabo de calcular en la hoja anterior.

Para cada mes hago la multiplicación:

$\begin{array}{r} \text{Cantidad que venderé de cada producto} \\ \times \text{Costo variable de cada producto} \\ \hline = \text{Costos variables mensuales del producto} \end{array}$

Hay costos –gastos - que tenemos que pagar igual todos los meses sin importar lo que hagamos. A esos costos se les llaman **costos fijos**.

Por ejemplo el alquiler de un local, el pago de un préstamo, luz, se deben pagar sin importar si hay producción o no.

Debe calcular los gastos fijos utilizando la planilla correspondiente.

Planilla para calcular los costos fijos mensuales

Motivo del gasto	Monto B/
Alquiler de un local	
Luz	
Agua	
Salario	
Transporte	
Retiros para mantener mi familia	
Pagos de préstamos	
Costos fijos totales por mes	B/

¿Todos los meses serán iguales? seguramente no. Por ejemplo algunos meses de mucho trabajo tal vez contrate personal temporal.

Paso 3. Ahora está en condiciones de calcular sus ganancias, es decir lo que efectivamente gana con sus productos o servicios.

Para ello reste los ingresos mensuales proyectados para el próximo año menos sus costos totales.

Para ello tiene que restar a sus ingresos sus costos variables, y sus costos fijos.

$$\text{Ventas} - \text{Menos Costos Variables} = \text{Ganancia Bruta}$$

$$\text{Ganancia Bruta} - \text{Menos Costos Fijos} = \text{Ganancia Neta}$$

Para analizar los riesgos de mi situación debo pensar en situaciones como estas:

- Un mes bajan las ventas
- Sube algún insumo importante

¿Por qué analizo los riesgos de mi negocio?

Para:

- asegurarme de que he sido realista
- confirmar que mi negocio es una buena oportunidad
- tener más claro cómo voy a lograr mis metas
- convencer a otros y conseguir apoyo
- aumentar mi autoconfianza

SU PLAN DE NEGOCIOS

8. ESTRUCTURA LEGAL -GUIA PARA LA ELABORACION DE SU PLAN

Muestra la estructura legal de la empresa.

Preguntas a contestar

Aclare si es una empresa personal o familiar.

Aclare si la empresa es formal (es decir está inscrita en los registros correspondientes).

Utilice un dibujo donde aparezcan las figuras principales o los dueños, que a su vez, son o pueden ser los representantes legales.

Abajo indique cada persona con sus tareas y responsabilidades.

Aclare si es asociación u organización comunitaria, fundación, etc. con reconocimiento jurídico o en tramitación.

- Definición del tipo de organización y actividades
- No. de inscripción y fecha de inscripción
- Nombre de la asociación
- No. de miembros, Nombre de los miembros, Tipo y descripción de Actividades, Organigrama (un esquema que indique las personas y sus responsabilidades).
- Descripción de cómo funciona la Asociación
- Redes y afiliaciones con entes del Estado y/o con otras organizaciones. Como se articula con otras actividades de la región y organizaciones de la zona o fuera de la zona.

SU PLAN DE NEGOCIOS

9. CROQUIS DE UBICACIÓN DEL NEGOCIO - GUIA PARA LA ELABORACION DE SU PLAN

Confeccione un plano simple de la ubicación física de su negocio.

Ubique su negocio en un plano simple de la comunidad.