



LOGOTIPO Y/O NOMBRE DEL PROYECTO

GUÍA PLAN DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS

GUÍA PLAN DE NEGOCIOS

ÍNDICE

I.	CONFIDENCIALIDAD Y DERECHOS DE AUTOR	3
II.	INFORMACIÓN DE CONTACTOS.....	4
III.	CONCEPTOS CLAVES.....	5
1.	RESUMEN EJECUTIVO.....	6
2.	MERCADO	7
3.	OPERACIONES	9
4.	ORGANIZACIÓN.....	11
5.	ANÁLISIS DE RIESGOS.....	12
6.	ANÁLISIS FINANCIERO.....	13
	ANEXOS.....	18

INTRODUCCIÓN

El plan de negocios es una herramienta para visualizar el futuro, es aquí donde se definen los criterios y supuestos básicos que regirán las actividades empresariales a largo plazo.

El plan debe ser mirado como una herramienta potente de planeación que nos conduce a la disminución del riesgo, al considerar elementos críticos y permitir adelantarnos a ellos.

Planear es una manera de pensar sobre el futuro de un proyecto, de decidir a dónde debe llegar y qué tan rápido; cómo llegar allí, y qué hacer a lo largo del camino para reducir la incertidumbre y como para manejar el riesgo y el cambio. Planeación efectiva es un proceso de establecer metas y decidir como alcanzarlas.

Las empresas que navegan y sobreviven en los actuales tiempos, parecen ser aquellas que siguen una idea de como tomar ventaja del entorno y como distribuir los recursos. Un plan de negocios es una clase de documento de programación que resulta del proceso de planeación. Es un documento escrito que:

- Resume la oportunidad de un negocio.
- Define y articula cómo el equipo de administración espera alcanzar y ejecutar la oportunidad identificada.
- Interesar a posibles inversores para reunir los recursos y capacidades necesarias para iniciar la empresa.

El plan de negocios es más un proceso que un simple producto. Este documento, es como un plan de vuelo, donde se define la ruta más deseable, más oportuna, y menos riesgosa a un destino dado. Aún muchos factores pueden variar el curso del negocio, de lo que fue originalmente planeado, por esto el plan de negocios debe ser flexible.

Un plan de negocios coherente y serio, demuestra que el equipo de trabajo se toma el asunto en serio y que está capacitado para llevar adelante el proyecto. También demuestra que el equipo promotor está equilibrado y controla todos los aspectos fundamentales de la empresa.

OBSERVACIONES GENERALES

- El periodo de planificación depende del tamaño de la empresa que se busca crear, es decir el nivel de inversión necesaria, y también del sector en el que operará. El periodo de planificación debería proyectarse entre 1 a 3 años y si fuera necesario llegar a una proyección a 5 años.
- Hay que enfatizar las oportunidades, pero no desestimar las amenazas.
- El contenido es lo más importante, no tanto la forma de escribir.

PARA CONSTRUIR SU PLAN DE NEGOCIOS, LE RECOMENDAMOS LEER LAS ZONAS SOMBREADAS Y ELIMINARLAS UNA VEZ SE COMPRENDAN LAS INSTRUCCIONES.

i. CONFIDENCIALIDAD Y DERECHOS DE AUTOR

- El comité de seguimiento del Concurso Cultura Emprendedora para Universitarios “Alas para Emprender 2008” y los jurados, en ningún caso harán uso indebido de los planes de negocio presentados por los estudiantes.
- Dado que los estudiantes expondrán sus planes de negocio en una feria ante la población en general, el Gobierno Municipal de La Paz no se hace responsable del uso indebido de los proyectos de los estudiantes por terceros.
- Los autores de los planes de negocio premiados, suscribirán una declaración expresa de cesión de los derechos de publicación de los resúmenes ejecutivos de dichos planes de negocio a favor del GMLP. Con previa autorización del GMLP, los trabajos podrán ser publicados parcial o totalmente por el ó los autores.
- Los planes de negocio no premiados serán devueltos a sus autores.
- Los resúmenes ejecutivos de los proyectos ganadores quedarán en exposición por el espacio de dos meses, en las oficinas de la Oficialía Mayor de Promoción Económica, para dar conocimiento a la población.

GUÍA PLAN DE NEGOCIOS

ii. INFORMACIÓN DE CONTACTOS

En este módulo se hace necesario colocar la información referente a los estudiantes que postulan el Plan de Negocios al concurso.

Para mayor información, comuníquese por favor con:

Nombre	
Carrera	
E-mail	
Teléfono	
Dirección	

Nombre	
Carrera	
E-mail	
Teléfono	
Dirección	

Nombre	
Carrera	
E-mail	
Teléfono	
Dirección	

....

GUÍA PLAN DE NEGOCIOS

iii. CONCEPTOS CLAVES

En este módulo se recomienda incluir la definición de los conceptos que por ser muy técnicos o poco comunes, sea necesario explicar para que cualquier evaluador pueda comprender completamente cada aspecto del plan de negocios.

1. **TERMINO 1**
Definición 1

2. **TERMINO 2**
Definición 2

GUÍA PLAN DE NEGOCIOS

1. RESUMEN EJECUTIVO

El resumen del proyecto tiene como objetivo sintetizar de forma breve todos aquellos aspectos claves del Plan de Negocio. Debe ser claro, conciso y de fácil comprensión. No debe exceder de dos páginas y debe contener los siguientes puntos.

PROBLEMA / NECESIDAD A SOLUCIONAR / OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS IDENTIFICADA

PROPUESTA PARA ATENDER LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS

MERCADO POTENCIAL

MODELO DE OPERACIÓN

ANÁLISIS FINANCIERO

2. MERCADO

El plan de mercado es el módulo más importante de un Plan de Negocios, es en éste donde se muestra el potencial de negocio y la propuesta de la idea, por este motivo que se debe gran parte del esfuerzo del equipo emprendedor a redactar de manera adecuada, concreta y objetiva este módulo.

En el plan de mercado, el lector debe poder entender cuál es la oportunidad de negocio a partir de la explicación clara de cuál es la necesidad insatisfecha, cómo es el sector, la competencia, el mercado meta y finalmente las estrategias de mercadeo que se adoptaran para acceder a esa oportunidad.

La información del plan de mercado debe fundamentarse de manera sólida. Si se realizó un estudio de mercado se deben mostrar los resultados como un anexo y referenciar claramente las fuentes en el documento. Si por otro lado se utiliza información secundaria, mostrar claramente las fuentes.

NECESIDAD IDENTIFICADA / OPORTUNIDAD DE NEGOCIO IDENTIFICADA

Definir claramente el problema, carencia o necesidad identificada en el mercado. En algún caso puede tratarse de una oportunidad que se presenta como un gusto, moda, etc.

PRODUCTO / SERVICIO

Describir detalladamente el producto o servicio con el cual se espera solucionar el problema identificado, incluyendo características o usos. Este apartado y el anterior no deben sobrepasar de dos planas.

ANÁLISIS DEL SECTOR

Incluir hechos y tendencias relacionadas del sector donde se desarrollará el proyecto: crecimiento, tendencias tecnológicas, jurídicas, económicas, sociales o culturales que puedan tener impacto en el éxito de su lanzamiento. Esta información no debe pasar de una plana.

ANÁLISIS DEL MERCADO

Definir la totalidad de los compradores potenciales y actuales del producto o servicio ofrecido por el proyecto. Incluir composición, crecimiento, tamaño, tendencias tecnológicas, jurídicas, económicas, sociales o culturales. Esta información no debe pasar de una plana.

MERCADO OBJETIVO

Definir los segmentos de mercado específicos a los que se van a dirigir los esfuerzos del proyecto, incluyendo las necesidades o características comunes de los potenciales clientes, así como la delimitación geográfica y tamaño del mismo. Esta información no debe pasar de una plana.

GUÍA PLAN DE NEGOCIOS

COMPETIDORES

Identificar los proveedores más importantes que ofrecen un producto igual o similar al que se presenta y analizar cuál es su cuota de mercado, cómo trabajan y cuales son sus puntos fuertes y débiles y cómo el mercado los valora. Se debe clasificar como Competencia Directa o Indirecta. Esta información no debe pasar de una plana.

VENTAJAS COMPETITIVAS

Enlistar las habilidades o competencias esenciales del proyecto, sobre las que se basan las ventajas competitivas a largo plazo, como 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, diferenciación en el producto, calidad. Esta información no debe pasar de una plana.

ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Definir el plan que se usará para alcanzar los objetivos de mercadeo, incluyendo estrategia de:

- Precio, que puede establecerse basado en los costos (los cuales se mostrarían claramente en el apartado referido a las operaciones), la demanda, la competencia o los beneficios para el cliente. Indicar además la forma de pago propuesta.
- Promoción, cuáles serán los métodos que se van a usar para contactar a los clientes, para realizar su seguimiento y para cerrar las ventas; si se van a utilizar vendedores y con qué características, etc., qué materiales de apoyo se van a usar, qué imagen global se va a presentar, etc.
- Distribución, considerando los diferentes canales para hacer llegar el producto al cliente y el control que se tendrá sobre aspectos como precios finales de venta, condiciones de servicios, etc. Los canales pueden ser: distribuidores, agentes externos o comisionistas, franquicia, vendedores al por mayor, puntos de venta propios, agentes de venta propios, correo directo, centro de llamadas, Internet.

Esta información no debe pasar de dos planas.

PROYECCIÓN DE VENTAS

Determinar las cantidades a vender, de acuerdo al ciclo de vida del producto y a los mercados y segmentos que se proyectan llegar. Esta proyección se debe realizar teniendo en cuenta unidades a vender y precios estimados (se debe determinar un criterio de crecimiento de un periodo a otro, y tomar en cuenta el comportamiento de la inflación, el PIB, entre otros). Esta información no debe pasar de una plana.

En este apartado, si es que se cuenta con la información para el análisis, y con la justificación de las estrategias descritas anteriormente se debe proyectar cuál será la participación estimada de las ventas del emprendimiento en el mercado total.

3. OPERACIONES

El objetivo del Plan de operación es detallar cómo se van a gestionar los recursos involucrados en la generación del producto o la prestación del servicio que se ha previsto ofrecer.

En general, se debe determinar la función de producción óptima, teniendo en cuenta cómo se van a gestionar los recursos involucrados en la generación del producto o la prestación del servicio que se ha previsto ofrecer, de forma que se puedan alcanzar fuertes ventajas sostenibles frente a la competencia. No debe exceder de 8 páginas

DESCRIPCIÓN DE LA TECNOLOGÍA NECESARIA PARA LA OPERACIÓN

Identificar el tipo de tecnología necesaria para operar el emprendimiento y cuantificar la inversión necesaria para contar con dicha tecnología.

PROCESOS

Realizar una descripción de los procesos operacionales más importantes, incluyendo aspectos como: insumos, entradas, responsables, salidas, requerimientos, velocidad operativa del sistema. Se recomienda incluir un flujograma de los procesos claves, identificando los procesos internos y los que van a ser subcontratados.

PROVEEDORES

En caso de ser necesario, determinar la estrategia de abastecimiento que seguirá la empresa, incluyendo un listado de proveedores y la política de compra a seguir.

COSTOS DE FABRICACIÓN

Determinar los rubros y costos directos e indirectos de fabricación del producto y el indicador de medición del costo: mano de obra, materia prima, materiales e insumos, CIF: seguros, arrendamiento, servicios públicos. Se recomienda realizar una tabla indicando el porcentaje de cada rubro, sobre el costo total del producto.

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

Determinar el nivel máximo de producción que se puede tener, indicando la restricción del sistema (mano de obra, disponibilidad de materia prima, equipo, espacios, etc) y definir las estrategias de ampliación de la capacidad que se van a seguir para condiciones de demanda inesperada. Se recomienda incluir una tabla con las proyecciones de crecimiento operativo que se estiman para el horizonte del proyecto (3 a 5 años).

INVENTARIO

Determinar el tipo de inventario que se debe tener como medida de protección frente a la incertidumbre de la demanda, el proceso productivo o el sistema de abastecimiento. Si se trata de un bien, es posible que sea necesario contar con inventario de materia prima o insumos, producto en proceso, producto terminado. En caso de un servicio, se trata de inventarios de tiempo o capacidad.

GUÍA PLAN DE NEGOCIOS

LOCALIZACIÓN

Determinar la localización de la empresa, que maximiza su rentabilidad. Se recomienda, incluir una tabla que incluya los criterios de decisión, alternativas de localización y decisión óptima.

DISTRIBUCIÓN DE ÁREAS DE OPERACION

Determinar la ordenación física del sistema de operaciones, que permite alcanzar los objetivos fijados de la forma más adecuada y eficiente posible, incluyendo un Plano de Distribución.

Recuerde que todo el módulo de operaciones no debe exceder de 8 páginas.

4. ORGANIZACIÓN

Este módulo hace referencia a la forma como se debería organizar el recurso humano de la empresa. Para ello se debe observar que los objetivos de la empresa y sus áreas funcionales concuerden y se complementen. Este módulo no debe exceder las tres páginas.

CONFORMACIÓN LEGAL

Indicar qué tipo de forma legal debería adoptar el emprendimiento para poder explotar de mejor manera las oportunidades que brindan el entorno y las proyecciones de crecimiento que se vislumbran a futuro y justificar claramente porque se ha elegido esa figura legal.

PERSONAL

Describir con detalle quienes conforman el equipo emprendedor (formación, experiencia y aptitudes) y qué rol desempeñarían en el emprendimiento. Este equipo es suficiente e idóneo para llevar adelante el emprendimiento?

Indicar el personal que va a ser necesario para operar la empresa y cómo se lo va a remunerar. Es recomendable que se incluya una planilla de sueldos y salarios.

ORGANIGRAMA

Dibujar un organigrama para poner de manifiesto las distintas áreas funcionales necesarias para alcanzar los objetivos planteados anteriormente y las responsabilidades que existirán en la empresa.

Recuerde que el plan de negocios hace referencia a una empresa que nace, por lo tanto el organigrama debe ser elaborado en ese sentido.

5. ANÁLISIS DE RIESGOS

El objetivo de este módulo es prever una estrategia razonable en caso de producirse alguna situación que haga inviable el proyecto. Se trata de realizar un análisis de las posibles situaciones que pueden producirse en la empresa y que pongan en peligro su supervivencia, desde el punto de vista de mercado, de operaciones, organizacional, legal, económico y financiero.

Se recomienda utilizar una tabla que incluya los riesgos, su probabilidad de ocurrencia, su impacto y la estrategia que se tiene contemplada para minimizarlo. No debe exceder de una página.

RIESGO	PROBALIDAD	IMPACTO	ESTRATEGIAS
	Media	Bajo	
	Baja	Medio	
	Alta	Alto	

6. ANÁLISIS FINANCIERO

El objetivo del Plan Financiero, es mostrar cuánto capital de inversión se necesita, cómo se va a sostener el funcionamiento y, finalmente, qué beneficio va a generar la inversión realizada. Este módulo no debe exceder de 5 páginas.

De los módulos anteriores, debería tenerse disponible la siguiente información:

- PROYECCIÓN DE VENTAS
- COSTO DE PRODUCCIÓN
- GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS
- OTROS INGRESOS Y EGRESOS

El equipo emprendedor debe ver si es necesario incluir en el análisis de flujos el servicio de una deuda bancaria u otro tipo de financiamiento.

Recuerde que la oportunidad de negocio se encuentra reflejada en la coherencia de los resultados financieros y del potencial real de llevar a cabo la inversión como equipo emprendedor, más el apoyo de instituciones financieras y de fomento al emprendedorismo, por lo que al momento de analizar su idea de negocios en este apartado muestre cuál sería su interés y capacidad real de inversión para hacer realidad la empresa.

SUPUESTOS ECONOMÓMICOS

Definir los indicadores y resultados económico – financieros, que impactan y rigen la operación de la empresa, al día de hoy.

- INFLACIÓN
- IVA, IUE
- ETC.

GUÍA PLAN DE NEGOCIOS

FLUJO DE INVERSIONES

Se encuentra dividido en Activos fijos, Activos diferidos y Capital de trabajo.

INVERSIÓN	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4
ACTIVOS FIJOS					
Terreno					
Edificios					
Equipos de computo					
Redes					
Vehículos					
Herramientas					
Maquinaria					
Muebles y Enseres					
Software					
Otros					
<i>Subtotal Activos fijos</i>					
ACTIVOS DIFERIDOS					
Gastos de Instalación					
Estudios Administrativos					
Capacitación Personal					
Constitución Legal					
<i>Subtotal Activos diferidos</i>					
CAPITAL DE TRABAJO					
<i>Capital de Trabajo</i>					
INVERSIÓN TOTAL					

AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES

Para los efectos contables los activos fijos están sujetos a depreciación y los activos diferidos a la amortización, la cual afectará el resultado del Plan Financiero por su efecto sobre el cálculo de los impuestos. Se recomienda utilizar el método de la línea recta.

GUÍA PLAN DE NEGOCIOS

FLUJO DE EGRESOS

Se encuentran divididos en costos de producción, costos de comercialización y ventas y costos de administración. Si el equipo emprendedor proyectará la contratación de una deuda bancaria, es necesario incluir un apartado de egresos por concepto de costos financieros.

EGRESOS	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
COSTOS DE PRODUCCIÓN					
Costos directos					
Costos indirectos					
Recursos humanos producción					
Otros costos de producción					
Total Costos de Producción					
COSTOS COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS					
Publicidad					
Recursos humanos comercialización					
Empaque					
Distribución					
Otros costos de comercialización					
Total costos comercialización y ventas					
COSTOS ADMINISTRACIÓN					
Recursos humanos administración					
Alquileres					
Servicios públicos					
Gastos generales					
Seguros					
Otros costos de administración					
Total costos administración					
TOTAL EGRESOS					

PUNTO DE EQUILIBRIO

Atendiendo a los egresos proyectados, realizar un análisis del punto de equilibrio del negocio, es decir, cuántos ingresos o unidades deben venderse para cubrir los egresos anuales.

GUÍA PLAN DE NEGOCIOS

FLUJO DE INGRESOS

En función al Módulo de Mercado se proyectarán las unidades a ser vendidas y las estrategias de precio a adoptar.

INGRESOS	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Producto 1					
Unidades					
Precio					
Total					
Producto 2					
Unidades					
Precio					
Total					
Producto 3					
Precio					
Unidades					
Total					
TOTAL INGRESOS					

PROYECCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS

En función a los dos apartados anteriores proyectar un Estado de Resultados en el cual se reflejen las utilidades esperadas para el emprendimiento a partir de la diferencia entre ingresos y egresos.

ESTADO DE RESULTADOS	2008	2009	2010	2011	2012
INGRESOS NETOS					
(-) COSTOS DIRECTOS					
Costos de producción					
Costos comercialización y ventas					
(=) MARGEN BRUTO DE VENTAS					
(-) COSTOS INDIRECTOS					
Costos de administración					
(-) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN					
(=) UTILIDAD DE LA OPERACIÓN					
(-) OTROS INGRESOS					
(-) OTROS EGRESOS					
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS					
IMPUESTOS					
UTILIDAD NETA					

BALANCE GENERAL

En función al apartado anterior proyectar cuál será la situación y evolución de la inversión realizada, y de las fuentes de financiamiento. Para ello es necesario estructurar un Balance General.

GUÍA PLAN DE NEGOCIOS

FLUJO DE CAJA

Tomando en cuenta lo anterior, proyectar el flujo de caja, el cual presenta de una manera dinámica, el movimiento de entradas y salidas de efectivo del proyecto, en un período de tiempo determinado, y la situación de efectivo al final del mismo período.

INDICADORES FINANCIEROS

Se deben generar las siguientes medidas de rendimiento financiero:

- VAN, justificando adecuadamente la tasa de descuento que se utilizará para el cálculo.
- TIR.
- PRI (Periodo de Recuperación de la Inversión).
- PUNTO DE EQUILIBRIO.

GUÍA PLAN DE NEGOCIOS

ANEXOS

En este apartado incluir toda la información que los emprendedores consideren relevante para mostrar las fuentes de las afirmaciones y proyecciones que se mencionan en el contenido del plan de negocios. En este apartado se puede incluir:

- Resumen del estudio de mercado.
- Detalles técnicos del producto.
- Proyecciones de venta desglosadas.
- Etc.