



# **GUIA PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS**



## Introducción.

### Carta Introdutoria

La carta introductoria explica brevemente la razón por la cual se está haciendo el plan de negocios y subraya los puntos que crees son importantes para el lector. Esta carta debe ser de menos de una página.

### Portada

Debe incluir el nombre de la empresa y logotipo, dirección, número de teléfono, número de fax, dirección de correo electrónico, dirección de página de internet (si es que se tiene una), el nombre y título del director general y, cuando sea apropiado, una foto del producto o servicio. Cada plan de negocios debe ser numerado para tener un registro de cada copia que se ha enviado e incluir la fecha para diferenciar cada plan de versiones futuras.

### Índice

Debe facilitar a los lectores el estudio del plan de negocios. No te olvides de numerar todas las páginas e incluir los números de página en el índice para permitir que el lector regrese fácilmente a las partes de su interés.

### Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo es importante ya que es lo primero que verán los lectores, por lo general. Dicho resumen debe captar la atención de los lectores al resaltar lo más importante del documento.

Típicamente, el resumen ejecutivo tiene una longitud de entre una y dos páginas y responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué producto o servicio va a ofrecer la empresa?
- ¿Qué necesidades se están cubriendo o qué problema se está solucionando?
- ¿Cuál es el modelo de negocio (fuente de ingresos principal)?
- ¿Quiénes son sus competidores (y cuál es tu ventaja competitiva sustentable)?
- ¿Quiénes son sus clientes y cuál es su mercado objetivo (y tamaño de mercado)?
- ¿Quién(es) está(n) en el equipo gerencial?
- ¿Cuál es el estado actual del desarrollo del producto, idea, etc.?
- ¿Cuánto dinero está buscando obtener para el negocio?
- ¿Cuál es la valuación de la empresa que está buscando?
- ¿Cuál es la estructura actual de propiedad de la empresa?

### Sugerencias:

- Escribe el resumen ejecutivo después de haber escrito las demás secciones del plan para que puedas cortar, pegar y editar algunas partes de las secciones más importantes.
- Haz que varias personas lean tu resumen ejecutivo. Todos deben poder comprender el negocio fácilmente, debe captar su atención y motivarlos a leer el plan completo.



## Descripción del Negocio.

Esta sección debe comenzar con la misión de la empresa, una descripción en uno o dos enunciados del objetivo del negocio y el (los) mercado(s) objetivo.

Otros puntos a cubrir son los siguientes:

- Breve historia de la compañía.
- ¿Qué tipo de negocio es? ¿Mayoreo o menudeo? ¿Manufactura o servicios?
- ¿Cuándo se fundó la empresa?
- ¿Cuál es la estructura legal de la empresa (Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada, etc.)?
- ¿Quiénes son los propietarios de la empresa y qué experiencia tienen?
- ¿Qué necesidades del mercado se van a cubrir?
- ¿Cómo está(n) posicionado(s) el (los) producto(s) ó servicio(s) y cuáles son los beneficios para los clientes?
- Describir si es un proveedor de bajo costo, un proveedor de calidad superior, si tu producto crea mayores eficiencias, productividad, conveniencia o si resuelve un problema.

Sugerencias:

- Muchos planes de negocio cometen el error de basar sus observaciones de mercado en supuestos. Cita estudios independientes (por ejemplo: asociaciones, publicaciones de la industria, artículos de periódico, etc.) y ofrece hechos para soportar tus observaciones. Asegúrate de indicar todas las fuentes.
- Si tu empresa ya está funcionando, es posible y de hecho es bastante común, que haya tenido algunos tropiezos. Si es así, descríbelos y di qué se hizo para sobreponerse a ellos y para evitar recaídas. Omitir problemas del pasado puede hacer parecer que el plan está demasiado editado.
- Explica qué hace a tu plan único y qué es lo que va a permitir que sea exitoso. No solo digas que 'vas a ofrecer mejor servicio'. Detalla por qué va a ser un mejor servicio.



## El Mercado.

Describe tu nicho de mercado, el cliente, la competencia y ventas presentes y futuras.

Define el tamaño total del mercado así como el segmento de mercado al cual se va enfocar la empresa. Utiliza números de fuentes independientes para comprobar que hay un mercado viable y su potencial de crecimiento.

Trata de utilizar grupos de enfoque y/o hacer investigación con miembros del mercado objetivo.

Crea una descripción del mercado objetivo (sean los clientes personas físicas o empresas) utilizando: geografía, estilo de vida, género, edad, ocupación, tamaño de las empresas y demás características.

Debes incluir algunos hechos y discusión sobre tendencias en la industria, nuevas tecnologías, nuevos modelos de negocio, necesidades de los clientes nuevas o cambiantes y cómo están afectando el crecimiento del mercado.

- **Clientes:** Es importante ser específico y detallado al describir el cliente objetivo para tu producto o servicio, por ejemplo: si son conscientes del costo o de la calidad, qué tan importante es para ellos la marca, bajo qué circunstancias compran, cómo afecta la estacionalidad, si tienen alguna preferencia geográfica. Cuando sea posible, nombra clientes clave que hayan comprado ya o indicado un interés en el producto.
- **Competencia:** Esta sección debe revelar cómo los productos y servicios de la empresa encajan con el ambiente competitivo. Demuestra como tu plan lidia con las barreras de entrada de la industria. En la medida de lo posible, presenta una corta lista de tus competidores principales con sus ventas anuales y porcentaje de mercado. Haz un análisis realista de las fortalezas y debilidades de productos y servicios de la competencia. La evaluación deberá incluir alguna explicación de cómo planea posicionar su empresa frente a la competencia. Si el producto / servicio tiene atributos especiales, como una patente, secretos industriales o propiedad intelectual, menciónelo también.
- **Ventas Estimadas:** Las ventas estimadas están basadas en el análisis de las ventajas del producto o servicio, los clientes, el tamaño de mercado, la competencia y la penetración del mercado. Esto debe incluir ventas en unidades y en dinero para los próximos cinco años, con el primer año dividido mensualmente si es apropiado para la industria en cuestión. Estos números serán muy importantes y deberán ser la base para los demás documentos financieros presentados en el plan de negocios.

Sugerencias:



- Nunca digas 'no tenemos competencia'. Todos los negocios tienen competencia, cuando menos indirectamente.
- Asegúrate de incluir detalles de la región geográfica a la cual piensas vender. ¿El mercado es nacional, regional, internacional o local?
- Asegúrate que está enfocado hacia el mercado y no hacia el producto. Antes de que la gente te dé dinero, debe comprender cómo tu producto o servicio va a ser recibido por el mercado, qué beneficio van a tener los usuarios y por qué van a estar motivados a comprar.

## **Desarrollo y Producción.**

Describe el estado actual de tu producto y servicio y qué queda por hacer para que esté listo para ser vendido. Lleva al lector a través de las etapas de la fabricación del producto desde la idea a cuando puede ser vendido. Identifica los problemas de diseño y desarrollo previstos y los acercamientos para sus soluciones. Si es una empresa de servicio, describe el proceso de entrega del servicio.

En la medida de lo posible, debes describir qué tipo de instalaciones, espacio de oficina, maquinaria y fuerza de trabajo se necesitan. Da una justificación para la 'estrategia de compra, construcción o asociación'. Dicha decisión estratégica se refiere a si es mejor crear todos los componentes necesarios para la fabricación del producto o servicio, comprar las empresas que tienen dichos componentes o si es mejor asociarse con otros que provean algunos o todos los componentes del producto o servicio.

Sugerencias:

- ¿Qué tan 'escalable' es el producto o servicio? ¿Si se duplicaran las ventas, cómo lidiaría con el crecimiento? ¿Necesitaría capital adicional y tiempo? ¿En este caso, cuánto capital y cuánto tiempo?
- Justifica tu 'estrategia de compra, construcción o asociación' al explicar su proceso de decisión.
- Busca una asociación dentro de la industria para conseguir ayuda con el desarrollo del producto o servicio.
- Describe el tiempo y pasos necesarios para llevar el producto o servicio al mercado y después hacia la rentabilidad. Utiliza gráficas y tablas cuando sea útil para ilustrar el caso.



## Ventas y Mercadotecnia.

¿Cuál será tu estrategia de ventas y mercadotecnia?

Explica si utilizarás fuerza de ventas de la empresa, representantes independientes de ventas, mercadotecnia directa y/o telemarketing para promover el producto o servicio. Detalle los descuentos a dar a los mayoristas, distribuidores, minoristas y las comisiones a ser pagadas. Además, describe los derechos de distribución exclusivos y otras políticas especiales.

¿Qué características del producto y servicio vas a enfatizar para hacer que los clientes pongan atención a la empresa?

Como parte de la estrategia de mercadotecnia debes hablar de las políticas de precios. Es una de las decisiones más importantes porque el precio debe ser el correcto para penetrar el mercado, obtener market share y conservarlo y producir las utilidades esperadas. Es importante no subestimar los costos ya que es un error bastante común.

Si estás planeando hacer una campaña publicitaria, debes incluir una descripción de todos los medios que planea utilizar (e.g. televisión, radio, revistas, internet, etc.)

Sugerencias:

- No cometas el error de confundir ventas con mercadotecnia. Las ventas se enfocan en cómo hacer llegar los productos a las manos del cliente. La mercadotecnia tiene el objetivo de educar a los clientes potenciales sobre su producto.
- No asumas que una red de distribución va a poner atención en tus productos o servicios. Debes crear una estructura de incentivos para empujar la venta de los mismos.
- Si ofreces un producto que requiere soporte u ofrece una garantía, indica la importancia de esta en el proceso de decisión del cliente y explica la manera de manejar el servicio.

## Dirección.

¿Quiénes dirigen y forman la empresa?

Describe a los directores de la empresa, incluyendo las responsabilidades y experiencia de cada persona. Para puestos que todavía están vacantes, describe a la persona que se necesita contratar para lograr los objetivos. Cada perfil debe ser limitado a un párrafo o dos. Los currículums de cada director clave deben ser incluidos en el apéndice. Incluye un diagrama de la organización cuando sea útil hacerlo.



Una corta sección sobre la estructura accionaria de la empresa puede ayudar a los lectores a comprender quiénes tomarán las decisiones. Los inversionistas potenciales deben saber qué porcentaje de la empresa está en oferta.

Un consejo fuerte o unos buenos mentores pueden ser positivos. Pueden agregar credibilidad al equipo directivo e incrementar las probabilidades de éxito. Detalla quién está en el consejo, incluyendo nombres, empleo, capacitación, educación y experiencia. Haz un análisis de las experiencias de cada consejero y la razón por la cual ellos pueden ayudar a su negocio a ser exitoso.

Se deben mencionar otras figuras de soporte como son Consejo Asesor, abogados, contadores, agencias de publicidad, bancos y otras organizaciones de apoyo que puedan indicar que otros tienen fe en la empresa así como la habilidad de atraer talento.

Sugerencias:

- Siempre escribe los curriculums en orden cronológico inverso, escribiendo la última experiencia al principio de la hoja.
- Crea un Consejo que complemente las habilidades o recursos de los directores de la empresa.
- Incluye una descripción de los sueldos y bonos de ejecutivos. Los fundadores que esperan salarios muy altos son un foco rojo para los inversionistas.

## **Finanzas.**

### Flujo de efectivo

El flujo de efectivo muestra cuánto dinero necesita, cuándo se necesita y de dónde se obtendrán los fondos. En términos generales, el flujo de efectivo detalla las fuentes de ingreso menos los gastos y requerimientos de capital para obtener un dato de flujo neto. Es común mostrar tres años de proyecciones de flujo de efectivo.

### Estado de Resultados

El estado de resultados es donde se demuestra que la empresa tiene potencial de generar dinero. Este documento es donde se registran los ingresos, costos y gastos. El resultado de combinar dichos elementos demuestra cuánto dinero va a ganar o perder la empresa durante cada año.

### Balance

El estado de resultados de un plan de negocios suele expresarse en forma mensual para el primer año y a partir de eso en forma anual. Analice brevemente el estado de resultados y presente lo que encontró en el plan de negocios. Una de las cosas que analizan los inversionistas son los costos fijos contra los variables, ya que es importante al analizar la rentabilidad y el potencial de



escalar el negocio. Si la empresa ya está en operación, incluya estados de resultados para periodos anteriores.

A diferencia de los demás estados financieros, el balance es una fotografía de la empresa tomada en un cierto punto en el tiempo, típicamente cada año, para calcular el valor neto de la empresa. Si la empresa ya está en operación, incluya el último balance.

## **Necesidad de Financiamiento.**

Aportaciones de capital necesarias para el funcionamiento o desarrollo de la empresa.

## **Apéndice**

El apéndice debe llevar toda la información complementaria al plan de negocios

### **Sugerencias finales:**

- No escribas un documento demasiado largo. El plan de negocios ideal debe de ser de 30 páginas o menos.
- No evites exponer los problemas y riesgos. Todos los negocios tienen riesgos.
- Debes tener un plan de acción y un objetivo.
- Tómate su tiempo. Un buen plan de negocios es fundamental y no se puede hacer de la noche a la mañana.
- Haz que varias personas revisen su plan. Las preguntas claves para el lector son: ¿Captó su atención? ¿Le parece una buena oportunidad de inversión? ¿Fue fácil de comprender?

Contenido Publicado en:

[https://www.inadem.gob.mx/guia\\_para\\_hacer\\_tu\\_plan\\_de\\_negocios.html](https://www.inadem.gob.mx/guia_para_hacer_tu_plan_de_negocios.html)