

LA IMPORTANCIA DE REALIZAR UN PLAN DE NEGOCIOS

Mtra. Nora E. González,
Mtra. Ma. Elvira López Parra.
Mtra. Jesús N. Aceves L.,
Dr. Roberto Celaya Figueroa.

La importancia de los planes de negocios para las organizaciones ha crecido tanto en los últimos tiempos, sobre todo con la apertura a un mercado global que exige que las empresas sean competitivas es decir: tener un buen precio, calidad en los productos, entregas a tiempo y con cumplir con las especificaciones que el cliente le solicite aportación que realiza M. Porter (2007).

Bajo este horizonte de mercado en el que se mueve los negocios, las compañías se ven obligadas a planear su negocio y visualizar el comportamiento del mismo a través del tiempo, por lo que elaborar un plan de negocio resulta de su importancia para este contexto real.

Un plan de negocio se le denomina según Longenecker (2007) un documento en el que se describe la idea básica que fundamenta una empresa y en el que se describen consideraciones relacionadas con su inicio y su operación futura, otro concepto menciona que es una forma de pensar sobre el futuro del negocio: a donde ir, cómo ir rápidamente, o que hacer durante el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos (More 2006). Se podrá tener una serie de definiciones pero lo trascendental en la realización de un plan de negocios es tener en cuenta los principales elementos que lo forman.

Estos elementos surge de la necesidad conceptual, metodológica y de gestión, de introducir un instrumento que permite concretar las estrategias en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros, tanto a corto y como mediano plazo haciendo una descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen, las oportunidades de mercados que poseen y cómo está dotado de recursos tangibles e intangibles, que le permiten determinada competitividad y diferenciación entre otros competidores y aliados

Objetivo del plan de negocio es alcanzar un conocimiento amplio de la compañía o la actividad que pretende poner en marcha. Al mismo tiempo encontrar socios o servir de base para convencer a estos del mérito del proyecto y conseguir recursos y capacidad necesarios para poner en marcha el plan, y de esta manera obtener el financiamiento para ejecutar el negocio.

Para cumplir con este propósito es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Empresa y su giro o actividad, sector productivo y tamaño de la empresa.
- Tipo de bienes o servicios a producir o vender.

- ❑ Estudio del Mercado
- ❑ Estudio de Producción
- ❑ Estudio de la Organización
- ❑ Estudio de Finanzas
- ❑ Resumen ejecutivo.

❑ **Empresa y su giro o actividad, sector productivo y tamaño de la empresa.**

La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía lo menciona como lo menciona Alcaraz (2005) Para tratar de alcanzar su objetivo, la organización analiza del entorno los factores que emplea en la producción, tales como insumos, maquinaria y equipo, recurso humano y capital financiero. La planeación estratégica es la clave para identificar la visión y misión, objetivos y acciones que se llevarán a cabo para alcanzar la metas y el rumbo que ha de llevar el ente; adecuando los medios necesarios para el lograrlo. También no se debe de olvidar la parte esencial que contribuye a logro de estas acciones, situando a la amplia gama de personas e intereses están ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración, desde esta perspectiva, la figura del empresario que aparece como una pieza básica y elemento conciliador de los distintos intereses que se conjugan en la organización.

La descripción de la empresa juega un papel importante en desarrollo del plan de negocios, identificando el giro o actividad que se dedica la empresa, el sector en el que realiza su actividad que puede ser según la clasificación que realiza la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial en México (SECOFI) en los siguientes:

1. Comercial. Se dedica fundamentalmente a la compraventa de un producto determinado.
2. Industrial. Toda empresa de producción (manufacturera o de transformación) que ofrezca un producto final o intermedio(a otra empresa) se ubica en este giro.
3. Servicios. Las empresas que ofrecen un producto intangible al consumidor se clasifican en: Sector educativo, sector turismo y sector bancario y sector de diversos servicios.

La ubicación y tamaño de la empresa permite determina el medio ambiente cercano a la empresa. El tamaño esta asociado de acuerdo con la clasificación establecida por organismos de gobierno mexicano, como es el caso de la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) y establece la siguiente clasificación:

CLASIFICACION DE EMPRESAS POR TAMAÑO POR SECOFI.

Sector	Tamaño de La Empresa	No. De Empleados
Industria	Micro	1-30
	Pequeña	31-100
	Mediana	101-500
	Grande	Más de 500
Comercio	Micro	1-5
	Pequeña	6-20
	Mediana	21-100
	Grande	Más de 100
Servicios	Micro	1-20
	Pequeña	21-50
	Mediana	51-100
	Grande	Más de 100

Fuente: Alcaraz, R (2006) "Emprendedor de éxito" Guía de planes de Negocios.

Relacionando estas clasificaciones en la elaboración de planes del negocio será un marco de referencia que va permitir situar la clasificación de la empresa en el marco fiscal y régimen tributario sobre el cual se tendrá que planear y proyectar el estudio económico financiero y sus implicaciones presupuestarios en el pago de nominas y otros costos que deben considerarse en su elaboración.

□ **Tipo de bienes o servicios a producir o vender.**

Es muy importante establecer con claridad los productos y/ o servicios que la empresa ofrecerá al mercado, describiendo al producto ó al servicio desde su elaboración, ingredientes y la calidad que posee.

Este punto se encuentra apoyado por el estudio de mercado que es el medio para recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico al cual la organización ofrece sus productos.

Los servicios, a diferencia de los productos, presentan características que dificultan el proceso de verificación o inspección de estos antes que el cliente este en contacto con estos, entre estas características se observan según Alcaraz, (2006):

1. Simultaneidad. Los servicios generalmente, se consumen en el mismo momento en que se producen.
2. Inseparabilidad. Los servicios no pueden ser separados de su fuente de producción.

Se deben de considerar los siguientes elementos que convergen en el servicio:

1. El cliente
2. El prestador de servicios

3. Los objetos que se incluyen en el servicio
4. Los locales donde se presta el servicio
5. Los equipos y muebles que se requieren al prestar el servicio.

Y ser supervisados por un sistema de inspección de calidad en el momento de ser otorgados, estableciendo los siguientes parámetros:

1. Características a evaluar
2. Atributos o variables
3. Tamaño de la muestra
4. Donde evaluar y registrar la información

Todos estos puntos fortalecen el estudio de los tipos de bienes y productos que deben ser contemplados en plan de negocios y su operación empresarial.

□ **Estudio del Mercado.**

Como mencionamos en el punto anterior el análisis de mercado proporciona la información relacionado con las necesidades de este sobre los productos y servicios requeridos en él, además permite identificar nichos de oportunidades y a buscar un mercado potencial.

El objetivo de realizar este estudio es identificar de forma directa al cliente, especialmente en los aspectos relacionados con el producto o servicio (opinión sobre precio, producto a comprar, servicio que necesita), para lo cual se recomienda apoyarse con esta investigación. Por ello al iniciar el plan de negocios debe tenerse en claro cual producto o servicio se ofrecerá y el mercado al cual va estar orientado.

Una vez que se identifica el producto o servicio se debe determinar la forma de obtener la información ya sea por los instrumentos de: encuesta, entrevista y datos duros, es decir estadísticas proporcionados por fuentes indirectas confiables como son: INEGI y otros organismos de la misma índole.

La información recabada a través del estudio y análisis del mercado permitirá tomar decisiones con respecto al precio, presentación y distribución del producto. Asimismo se observa la frecuencia del consumo del producto o servicios según sea el caso a desarrollar.

Para identificar el tipo de encuesta de mercado, debe ser esmeradamente planeada y formulando preguntas claras, concretas, breves y que no impliquen cálculos complicados, que arrojen información sobre al mercado potencial del proyecto. La aplicación del instrumentos (encuesta) también debe tener sumo cuidado para que la indagación se efectiva y correcta para los fines perseguidos, por ello es necesario establecer cómo, dónde y cuándo se va aplicar, además de quien lo aplicará.

Es preciso evaluar si la encuesta está bien diseñada, por lo que en ocasiones se le solicita a gente con experiencia validar el instrumento por dos o tres personas antes de efectuar su aplicación, con la finalidad de ver si las preguntas están en relación con los datos que se desean conseguir.

Una vez utilizada la encuesta y recabada la información, se tabula y se verifica la población total de clientes potenciales, para lograr conseguir resultados validados y confiables, respecto a la factibilidad del mercado del producto o servicio del proyecto buscando con ello tomar las mejores decisiones en relación a este estudio.

Ahora los siguientes puntos que se tiene a considerar son: Distribución y punto de venta, Promoción del producto o servicio, promoción de ventas, marca, etiqueta y empaque.

La distribución esta función de cómo hacer llegar los productos o servicios a manos de los consumidores, buscando que el canal de distribución sea el adecuado y que cumple con las características de ser entregado en tiempo y forma; en tanto el empresario deberá considerar el costo que este concepto ocasiona, el control que pueda tener, la calidad y la capacidad de la empresa a distribuir el producto.

En función de la promoción del producto o servicio es esencialmente un acto de información, persuasión y comunicación que incluye varios aspectos de importancia, como son: la publicidad, la promoción de venta, las marcas, etiquetas y el empaque. Este debe apoyarse en un programa de promoción que permita incrementar el consumo del producto o servicio.

En el sentido de la publicidad puede ofrecerse de las siguientes formas: periódicos, radio, volantes, televisión, revistas e Internet que es lo más novedoso y rápido.

La marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño como lo menciona González (2007) en su texto de planes de negocios para emprendedores de éxito. Este elemento permite identificar los bienes o productos y señala una clara diferencia con los de su competencia.

En relación a la etiqueta esta permite cuidar de forma impresa la información del producto, además de que lo exige la ley cuida la imagen del producto, por lo tanto, es inevitable diseñarlas con mucho cuidado y esmero. Otro punto que no se debe olvidar es el empaque el cual también es un medio publicitario, aumentando el valor del producto ante el cliente.

En cuanto a la política de fijación de precios es importante que esté en función de la competencia y del valor esperado que desea recibir el empresario, por lo que en el estudio financiero se hará un análisis de la inversión en comparación a su recuperación.

□ **Estudio de Producción.**

Este estudio esta en función sobre lo que produce para la venta de los productos de la empresa. En entendiendo que es la transformación de insumos, a través de recursos humanos, físicos y técnicos. Tales productos pueden ser bienes y servicios.

Producto. Es el resultado final de un proceso de transformación, el cual puede ser un bien o servicio, que presenta un satisfactor para el consumidor. Los tipos de bienes son:

Bienes industriales. Son productos que se utilizan para producir otros bienes como lo menciona Sánchez (2004). En tanto que los bienes de consumo son los productos usados por los consumidores finales para satisfacer sus necesidades personales, que puede ser bienes duraderos o perecederos.

En relación a los servicios también menciona Sánchez (2004) que estos son comerciales o profesionales, entendiendo por lo primero la reparación y mantenimiento de maquinaria y equipo, diseño de instalaciones etc.; los servicios profesionales son los administración como el que prestan los médicos, las escuelas, asesoría etc. Las especificaciones que comprende el producto o servicio tiene las siguientes características: Simplicidad y practicidad, confiabilidad (que no falle), calidad (bien hecho, durable, etc.) por lo que para que este aspecto se complete se considera también el color, materiales y otras que lo especifiquen.

Con todos estos elementos se puede describir el proceso de producción o prestación del servicio, mismo que va permitir identificar los costos en que incurrir para su elaboración u otorgamiento del servicio, para ello se tiene que tomar en cuenta:

1. Determinar las actividades para su producción o prestación del servicio.
2. Organizar las actividades de manera secuencial
3. Establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo cada actividad.

El diagrama de flujo es una herramienta que muestra en forma visual y sencilla el proceso productivo y en el cual se observa la continuación y actividades que implica el mismo proceso productivo.

El Apoyo de la tecnología es de vital importancia por que permite el ahorro de tiempo y eficiencia de cada actividad que conlleva el proceso, por lo que es necesario dentro del plan de negocio realizar una estimación cercana a la inversión a realizar en el proyecto, considerando los recursos técnicos requeridos en base a los siguientes aspectos:

1. Nivel de tecnología apropiado para el proyecto así como la región donde se va a desarrollar.

2. Considerar todas las alternativas de tecnología y sus presupuestos.
3. facilidades financieras para conseguir la tecnología y el costo de su capacitación e instalaciones.
4. forma de registro y protección legal.
5. El costo finalmente en el que se habrá de invertir en el proyecto de negocios según González (2005).

En este estudio el equipo e instalaciones están relacionados totalmente en la producción y en la tecnología siendo una sinergia clave para el logro de la producción y las ventas esperada en el proyecto. El proceso productivo va determinar las necesidades a realizar así como el equipo y herramientas requeridas e insumo necesarios para este estudio.

Para iniciar este proceso la materia prima que se refiere a los elementos, partes o sustancias de las que esta hecho el producto o servicio, se detalla las cantidades de insumos que están en función de el volumen de producción y al período de ser elaboradas; la identificación de los proveedores y sus cotizaciones, establecer la relación directa con el departamento de compras y sobre todo estar en bajo el esquema de la capacidad instalada de la empresa hasta lograr establecer el presupuesto de producción donde se contempla: las adquisiciones de insumos, pago a proveedores, stock de inventarios y política de calidad, control de gastos da fábrica. Este estudio también permite determinar la mano de obra necesaria para producir y por ente se podrá calcula la inversión de costos directos del proyecto y el tiempo requerido para la proyección del plan de negocios, considerando desde su pago hasta de sueldos, previsión social y los impuestos de IMSS, SAR, INFONAVIT Y Crédito al salario, el cual estará alineado a los resultados de la empresa y a las necesidades de flujo de efectivo.

□ **Estudio de la Organización**

Con este estudio se pretende analizar el personal que se requiere para el plan de negocios y que están alineados a los objetivos y metas que busca el proyecto. Para llevar acabo esta etapase requiere identificar la estructura organizacional que demanda el proceso de operativo (funcionales) y que esta inerte en el siguiente cuestionamiento: ¿Qué se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Dónde se hace? y en ¿Cuánto tiempo se hace?

Se plantea una futura descripción de los puestos y el perfil para ellos, el siguiente formato propuesto puede colaborar a identificar estos elementos.

Formato para definir los procesos operativos de la empresa.

Actividades	Actividades	Requerimientos Especiales	Periodicidad y tiempo
Gerenciales			
Mercadotecnia			
Producción			
Contabilidad y Finanzas			
De apoyo			
Otras.			

Fuente: Alcaraz, R (2006) "Emprendedor de éxito" Guía de planes de Negocios

A través del proceso anterior, se genera un organigrama, en el cual se reflejen las interrelaciones, funciones y responsabilidad del personal que elabora en el proyecto y que del se puede obtener el pronóstico de gastos de operación: ventas, administración, calculando sueldos, prestaciones de ley y adicionales a las el plan de negocio contemple y que deberán ajustarse a las proyecciones financieras.

Cuando se contempla el personal a colaborar en el plan de negocios, también se debe observar el desempeño logrado y las metas alcanzadas, una vez que se implemente y se ejecute el proyecto, sin olvidar en este estudio el marco legal que desde el estudio de la empresa debe irse contemplando. El marco legal de la organización es un conjunto de recursos organizados por el empresario máximo cuando se pretende constituir una empresa en términos legales debe considerar los siguientes aspectos:

1. Número de socios que inician con el proyecto
2. El capital aportado por los socios
3. La responsabilidad social del nuevo negocio.
4. Los gastos de constitución
5. Los trámites a realizar para implementarla legalmente
6. Las obligaciones fiscales y su regimen de contribuyente.
7. Obligaciones laborales
8. Leyes de sanidad
9. Obtención de patentes, marcas, diseños industriales y modelos de utilidad y registro de nombres.
10. Registro ante las Cámara que corresponda de: Comercio, Industria, Comunicaciones etc.

La constitución del plan de negocios como empresa puede ser en tres sentidos:

1. Persona Física. Aquella persona que todas las decisiones relativas a la administración del negocio recaen en el dueño.
2. Sociedad Anónima. Grupo de personas físicas o morales, que unen para llevar a cabo actividades comerciales y cuyo obligación esta limitada por el monto de sus acciones.
3. Sociedad de responsabilidad limitada. Organización empresarial, constituida entre socios, los cuales estaban obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes puedan estar representadas por títulos negociables de acuerdo a la mención que realiza Alcaraz (2005).
4. El nombre al momento de que el plan de negocios se formalice como una empresa ante la secretaria de relaciones exteriores.

No debe de olvidarse el aspecto laboral a los que la legislación obliga para ser considerada dentro de la ley, entre otros, el contrato de trabajo, el cual debe funcionar al implantar el plan de negocios.

□ Estudio de Finanzas

Para realizar el estudio de finanzas el plan de negocios deberá contemplar para la puesta en marcha del proyecto la herramienta de contabilidad la cual le va permitir la buena administración del proyecto y mantener monitoreado constantemente las operaciones del plan de negocios. Para ello deberá tener en mente: el sistema contable de la empresa, el catalogo de cuentas y el apoyo practico de un software que le permite agilizar el tiempo y la forma de emitir la información que apoyara la toma decisiones presentes y futuras del proyecto.

El plan de negocios genera información que tendrá que estar enlazada con todos los estudios y que a su vez permitirá proyectar al tiempo en los que planee dicho proyecto. Para ello entrar en juego informes financieros que contemplaran las operaciones requeridas y pronosticadas en el plan de negocios, situándose en el comportamiento que tendrá el efectivo del dinero tanto de ingresos o bien entradas de efectivo al proyecto y comparándose con la salidas ó egresos del mismo. A este informe se le conoce como: Flujo de efectivo donde como ya se mencionó se contempla los costos invertidos en el proyecto y gastos en el rubro de salidas y en el rubro de entradas de efectivo las partidas de que representen entradas de dinero.

Una vez integrado el comportamiento de dicho flujo de efectivo, se podrá realizar una predicción de las operaciones futuras, denominándose proyección del flujo de efectivo o dice de otra forma, un estado financiero que muestra el total de efectivo que ingresó o salió de la empresa, durante un periodo determinado. Este permite proyectar, de manera concreta y confiable, la situación económica de la empresa en tiempos futuros, facilitando con ello el cálculo de las cantidades de dinero que se requieran en fechas posteriores (adquisiciones de equipo, pago a proveedores, pago de sueldos, etc.) comparadas con la cantidad de dinero que ingresarán a la empresa por conceptos de: ventas, cobro de clientes, préstamos, aportaciones de socios, derechos y otros.

Ejemplo de Informe de Flujo de Efectivo.

Compañía X, S.A. DE C.V.

Estado de Flujo de Efectivo

Del 01 al 31 del mes, año.

Saldo de la Cuenta de Efectivo		\$
+ Entrada de operación	\$	
Cuentas por cobrar	\$	
Otras entradas	\$	
= Total de Entradas		\$
- Salidas de operación:		
Cuentas por pagar	\$	
Compras de contado	\$	
Otras Salidas	\$	
= Total de salidas		\$
= Flujo de efectivo de operación	\$	
+ Entradas de financiamiento e inversión	\$	
Préstamos y otros		
= Total de Financiamiento de inversión		\$
- Salidas de financiamiento e inversión:		
Adquisiciones de activos	\$	
Pago de deuda e interés	\$	
Otro \$		
= Total de salidas de financiamiento		\$
= Saldo Final de flujo de efectivo		\$

Fuente: Alcaraz, R (2006) "Emprendedor de éxito" Guía de planes de Negocios

Estado Financiero proyectos son resúmenes de resultados de las diferentes operaciones económicas de la empresa, en un periodo determinado o en una fecha específicas futura.

Esto se proyecta a partir del flujo de efectivo, mismo previamente ha sido calculado y por lo tanto ofrece información para determinar la salud financiera de la empresa, éstos son:

1. Estados de Resultados
2. Balance General.

Una vez realizada las proyecciones financieras para la elaboración de plan de negocios, también se puede apoyar en indicadores económicas que permitan identificar el rendimiento de la inversión, los flujos comparados en el tiempo y traerlos a valor presente y ver la tasa de rendimiento esperado así como el tiempo de recuperación, todo estos elementos financieros sin duda son de gran importancia para la elaboración del plan.

□ Resumen ejecutivo.

Este plantea como objetivo que la presentación de la idea de proyecto, o bien la empresa que se desea obtener, explica la situación, giro, el sector productivo y el tamaño de la organización dentro del plan de negocios. Sobre todo el producto o servicio, el estudio de mercados, el estudio de producción, el estudio de la organización y financiero donde se sustenta la situación futura del proyecto.

También se analiza a detalle las operaciones del negocio, la forma en que se llevarán, los recursos necesarios tanto: humanos, tecnológicos, materiales y financieros. Finalmente la relación entre ellos hasta forma el comportamiento de los flujos de efectivo y los estados financieros proyectos con el fin de mostrar a los interesados en participar, llámense socios, accionistas, fuentes financiamiento o algún otro interesado.

Finalmente se presenta en un documento formal con todos estos estudios y realizando la información que se requiere para elaborar el plan de negocios.

Bibliografía.

Ansoff, H.I. Planteamientos Estratégico, nueva tendencia de la Administración / H. I Ansoff, R.P. Declerk, R. L. Hages. México Editora Trillas, 1993.

Alcaraz, R. (2005) El Emprendedor de éxito” Guía de Planes de Negocios” 2 Edición, Mc. Graw Hill, México .D.F.

Longenercher, Moore (2007) “Administración de Pequeñas Empresas” Enfoque Emprendedor, 13ª Edición Editorial Thomson. México .D.F.

González, D. (2008) "Plan de Negocios Para Emprendedores al Éxito. 1era. Edición, Editorial Mc Graw Hill.

Edwards, Janes. Trabajando la Contabilidad Ahora. / Janes. Edwards, Roger H. Hermanson, R. F. Salmonson. Peter R. Kensicki. EE UU. 2003.