

INRED

INSTITUTO INTERNACIONAL DE
INVESTIGACIÓN, DESARROLLO
Y EVALUACIÓN



**Diseño de Estrategias
para el Emprendimiento**



Instituto Internacional de investigación, Desarrollo y Evaluación

DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL EMPRENDIMIENTO

La idea de negocios, Definición de plan de negocios, Elementos de un plan de negocios, Análisis de mercados, Plan de Marketing, Plan administrativo, Plan operativo.

Editor: Anny Mary Salazar Cordero
Jr. Joaquín Capelo 882 - Lima - Perú

© Derecho del Autor Reservados

Primera Edición: Febrero del 2021

Elaboración (Autores):

Ruth Vilma Fierro Huaman
Giselle Irene Ramos Rosado
Saul Ivan Cahua Espino

Coautor.

Richard Cervantes Juro

Diseño y diagramación: Víctor Hugo Rivera Huaylla

Revisión y estilo: Celia Erika Llerena Serrano

© Derecho de Edición, Arte y Diagramación Reservados

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2021-02514

Queda rigurosamente prohibida la reproducción total o parcial de este libro, utilizando medios electrónicos, mecánicos u otros sistemas, sin la autorización escrita del autor, bajo pena de aplicarse las sanciones establecidas en las leyes.

INDICE

I.	LA IDEA DE NEGOCIOS	7
1.1.	La Idea	8
1.2.	La Clasificación de Kuriloff	8
1.3.	La Clasificación de Drucker	9
1.4.	Ejemplo de oportunidades	11
1.5.	Evaluación preliminar de la idea	14
II.	EL CONCEPTO DE PLAN DE NEGOCIOS	20
2.1.	Definición de Plan de Negocios	20
2.2.	Objetivo del Plan de Negocios	20
2.3.	Utilidad del Plan de Negocios	21
III.	ELEMENTOS DE UN PLAN DE NEGOCIOS	22
3.1.	Resumen ejecutivo	22
3.2.	Descripción del negocio	22
IV.	ANÁLISIS DE MERCADOS	29
4.1	El producto	32
4.2.	El mercado	33
4.3.	Identificar los canales de distribución existentes	38
4.4.	Análisis de la competencia	38
4.5.	Análisis FODA	43
4.6.	Fuentes de información	47
4.7.	Checklist del análisis del mercado	49
V.	PLAN DE MARKETING	52
5.1.	La fijación de objetivos comerciales	52
5.2.	Política del Producto	54
5.3.	Política de precio	57
5.4.	Política de distribución	61
5.5.	Política de comunicación	63
5.6.	Técnicas de pronóstico de demanda y oferta	64
5.7.	El uso de escenarios	68
5 8 - ChPcklist	del plan de mercadeo	69

VI.	PLAN ADMINISTRATIVO	73
6.1.	Objetivos del plan administrativo	75
6.2.	Áreas administrativas	77
6.3.	Los perfiles profesionales y humanos necesarios	78
6.4.	Organigrama de la empresa	80
6.5.	Políticas de la administración	83
VII.	PLAN OPERATIVO	93
7.1.	La localización de su negocio	95
7.2.	El plan operativo	96
7.3.	Gestión de Inventarios	106
7.4.	Las alternativas en inversiones de activo fijo	109

Introducción

“El plan de negocios es como el mapa del viajero para llegar con éxito a la meta de todo negocio.”

El Plan de Negocios es el anteproyecto de una empresa. Es la culminación de un lento, arduo, creativo e interactivo proceso que ayuda a transformar una idea en oportunidad. Permite diseñar la estructura organizacional para conseguir los frutos de esa oportunidad, los recursos necesarios, y los riesgos y recompensas esperados.

El plan de negocios desarrolla una idea que busca una solución a un problema de mercado, tecnológico o financiero.

Un Plan de Negocios puede ser usado por una empresa en su etapa de nacimiento y creación como también por una empresa con años en el mercado que desea ingresar en una nueva área de negocios como la exportación a los mercados internacionales.

Las empresas que exportan o desean exportar a través del plan de negocio buscan conseguir la confianza de que su proyecto de exportación es viable y que le representará una buena opción de negocio generando beneficios a su inversión.

Contar con un buen plan de negocios significa incrementar las posibilidades de participar con éxito en los mercados nacionales e internacionales.

Por cierto, el desafío de ver en medio de las limitaciones y los problemas, las oportunidades de negocios es clave porque a partir de eso es que se perfilará la idea y modelo de negocio, y con eso se decidirá su explotación empresarial. Si ya se tiene la idea de negocio, que sería como saber dónde está la “mina de oro,” el paso siguiente es tener el “mapa” que nos permita llegar al “tesoro.” Ese mapa es el Plan de Negocios. Es verdad que puede haber diferentes presentaciones y calidades de mapas. Los hay desde elementales croquis hasta sofisticados diseños. En cualquier caso, si contiene la

información suficiente para guiarnos hacia el logro de nuestros propósitos y objetivos, habrán cumplido su misión. Existen muchos y variados esquemas de planes de negocios, así como técnicas para su formulación. Lo importante es que el Plan de Negocios que elaboremos tenga un sentido lógico y la coherencia necesaria al relacionar cada uno de los aspectos que lo conforman.

I. LA IDEA DE NEGOCIOS

¿Tiene usted las características de los empresarios de éxito?

Antes de desarrollar el Plan de Negocios, es oportuno pensar en uno mismo. Reflexionar si se está preparado para asumir este reto.

No todos poseen las características necesarias para ser empresarios.

Si es usted un asalariado, debe ser consciente de que perderá la seguridad de su trabajo actual, un ingreso fijo mensual, un horario establecido, entre otros. Estas condiciones no serán garantizadas una vez que usted se convierta en empresario.

Por otro lado, existen ciertas cualidades que usted necesita si quiere ser empresario:

- *Un gran entusiasmo por su idea.*
- *Flexibilidad para tratar con acontecimientos y crisis cambiantes e imprevistas.*
- *Una capacidad para llegar a soluciones y acuerdos para hacer frente a los riesgos personales que implica la creación de un nuevo negocio.*
- *Unos recursos económicos suficientes para mantenerse hasta que la empresa produzca suficientes beneficios.*

Los conocimientos profesionales en el sector también contribuyen a la hora de iniciar un negocio. Es muy útil conocer el funcionamiento real de la empresa, del comercio y los bancos.

Asimismo, es necesario contar con conocimientos en el negocio que se pretende desarrollar. Conocer bien su mercado y conocer bien cómo producir o brindar el servicio.

En caso de no contar con todo el conocimiento necesario, usted debería procurar conseguir socios que complementen sus conocimientos.

Si cuenta con todas las características enumeradas en líneas arriba, entonces se presenta ante usted el apasionante reto de crear su propia empresa.

Pocas actividades existen en esta vida tan estimulante como crear su propia empresa. Al crear su propio negocio usted desarrolla a fondo su propia autonomía, creatividad, y el ejercicio de la propia responsabilidad y capacidad de decisión.

1.1. La Idea de Negocios¹

El Plan de Negocios nace en torno a una idea. Una idea más o menos precisa, más cuantificada o más intuitiva. Puede ser la idea de un producto, servicio o de un modo de elaborar un producto o servicio.

Para crear una empresa no es necesario ser un inventor. La mayoría de las ideas de las que surgen los nuevos negocios no parten directamente de grandes descubrimientos técnicos sino de la observación atenta de los cambios y nuevas necesidades que se producen en la economía y en la sociedad.

A lo largo de la historia económica, la innovación “social” ha tenido mayor trascendencia que la innovación “tecnológica” (Drucker, 1985). La idea o la innovación no ha de ser necesariamente ni técnica ni corpórea (una cosa). Pocas innovaciones técnicas pueden competir con innovaciones sociales como fueron en su día la venta a plazos o los seguros.

De ahí, pues, la importancia de observar con atención la vida cotidiana y la vida económica, empezando por la observación de lo que ocurre en el propio trabajo realizado hasta el momento y que el emprendedor conoce bien (Caspar Pierre, 1985).

1.2. La Clasificación de Kuriloff

Kuriloff y Hemphill resaltan el hecho que las oportunidades se muestran a menudo cerca del propio emprendedor.

Las principales fuentes de ideas para nuevos negocios son:

1. **La invención.** La invención es muy a menudo el resultado de la percepción clara de una necesidad. Puede ser desde algo muy sencillo (por ejemplo el riego por goteo) hasta un invento complejo.
2. **El interés personal o los *hobbies*.** La idea puede surgir a partir de los propios intereses o *hobbies* del emprendedor. Por ejemplo, la fotografía y la pastelería.
3. **La observación de tendencias sociales.** La observación de la aparición de nuevas tendencias en ámbitos tan distintos como la moda o el empleo del tiempo libre, puede ser el origen de una idea de negocios. La observación de la creciente sensibilidad de la población de los países desarrollados por la calidad de la alimentación, puede originar la idea de producir alimentos sin la utilización de pesticidas.
4. **La observación de las deficiencias de los demás.** Analizar las disfunciones y los errores de otras actividades empresariales puede dar lugar a la aparición de nuevas

¹ Ludevid, Manuel. Ollé, Montserrat. *Cómo Crear su Propia Empresa. Factores Claves de Gestión*. Marcombo Editores. 1994.

ideas. Por ejemplo, la lentitud de la tramitación para obtener permisos de apertura de una nueva empresa puede constituir una oportunidad para una nueva empresa dedicada a realizar tales gestiones ahorrándole tiempo a otros empresarios.

5. **La observación de una ausencia.** El responder a la pregunta “¿por qué no hay una cosa para hacer esto?” puede ser el origen de una idea. Ejemplo: la máquina abrelatas.
6. **El descubrimiento de nuevos usos para cosas ordinarias.** Reflexionando sobre productos corrientes se nos puede ocurrir aplicaciones inéditas. Por ejemplo, la utilización de materiales ordinarios de construcción como elemento decorativo.
7. **La deserción del empleo actual.** Otras ideas surgen a partir de las ideas de personas que dejan sus empleos para dedicarse a mejorar un producto que conocen bien a raíz de su anterior ocupación.

1.3. La Clasificación de Drucker

Peter Drucker pone el acento en la importancia de partir de la propia experiencia, en la empresa o el sector de que se trate, a la hora de pensar en fuentes de nuevas ideas.

Para Drucker, la innovación o el descubrimiento de nuevas oportunidades de negocio es un término más económico y social que técnico.

Existen siete fuentes de oportunidades innovadoras:

1. **Lo inesperado.** Lo inesperado constituye la primera fuente de ideas. Ya sea un éxito, fracaso o acontecimiento inesperado.

Ejemplos de éxito inesperado son las mini fábricas de acero en Estados Unidos o las medicinas para animales en los laboratorios suizos. En ambos casos, los grandes empresarios no se imaginaron este éxito debido a prejuicios y falta de visión de negocios.

Un ejemplo de acontecimiento exterior inesperado lo supuso el éxito de ventas, contra todas las predicciones, de los libros en Estados Unidos tras la introducción masiva de la televisión. Minoristas, sin la menor idea de libros, observaron esta tendencia e hicieron un buen negocio estableciendo “supermercados” de libros en zonas de alta renta y elevado tráfico contra la tradicional ubicación de las librerías en zonas de baja renta y cercanas a universidades.

2. **La incongruencia.** Cuando existe una discrepancia entre lo que debería ser y lo que es, se habla de incongruencia.

Observar las incongruencias puede ser una buena fuente de ideas. Puede tratarse de incongruencias entre las realidades económicas de determinado sector industrial o de servicios, o entre la realidad de ese sector y las asunciones que la gente tiene sobre él. Por otro lado, puede tratarse de incongruencias entre los esfuerzos realizados por un sector y los valores y expectativas de sus clientes. Pero además, puede tratarse de incongruencias referidas al ritmo interno o a la lógica de un proceso.

3. **Una necesidad de proceso.** Al observar cómo se realiza un trabajo, pueden surgir nuevas oportunidades basándose en perfeccionar un proceso existente, reemplazar una operación deficiente, o rediseñar un viejo proceso a partir de nuevos conocimientos existentes.
4. **Los cambios en la estructura de la industria o del mercado.** Un análisis de los cambios operados en la estructura de un sector económico (industrial o de servicios) o en el mercado puede ser una buena fuente de ideas, especialmente hoy en que estos cambios son cada vez más frecuentes y rápidos.

Las oportunidades para nuevos negocios son particularmente claras en aquellos sectores y mercados dominados por un gran productor o proveedor, o por muy pocos de ellos. Su posición consolidada durante años suele llevarles a la arrogancia, y a considerar al recién llegado como un amateur insignificante.

Un ejemplo de esto son los cambios que se han producido en los servicios de correo en el mundo, donde numerosas empresas privadas están arrebatando al servicio postal estatal importantes y lucrativos segmentos de mercado como son el correo supe urgente y el correo certificado rápido por avión.

Hasta aquí las fuentes de ideas han sido de tipo interno a la empresa o el sector. Las tres fuentes siguientes son principalmente de tipo externo:

5. **La demografía.** Los cambios demográficos, es decir, los cambios operados en la edad, el empleo, el nivel educativo, la renta y el tamaño de la población pueden constituir una fuente de ideas de negocios.

Por ejemplo, el envejecimiento progresivo de la población en países como España, es la base de la oportunidad de crear más residencias para ancianos.

6. **Los cambios en la percepción de la gente.** La forma en que la gente percibe las cosas y la significación que da a las mismas cambian con el tiempo. Apreciar a tiempo estos cambios es otra fuente de ideas.

Un ejemplo de esto es la evolución experimentada en la percepción del consumidor en el sector de moda masculina en Europa y Estados Unidos. En los años cuarenta y cincuenta la percepción de lo que era un “buen traje” para caballero se media en términos de calidad y duración. Actualmente, se busca un diseño original, de colores adecuados, de una forma determinada. El traje no es sinónimo de resistencia ni de abrigo frente al frío, sino que se identifica con un valor hedonista: el traje ha de servir para “gustar”, ha de ser bonito, y en algunos casos, divertido.

- 7. Los nuevos conocimientos.** A pesar de que es la que goza de mayor publicidad en la opinión pública, la fuente de nuevas oportunidades que surge de los nuevos conocimientos es la menos predecible por lo que se refiere a sus posibilidades de éxito.

Los riesgos de este tipo de ideas son elevados, especialmente si se basan en nuevos conocimientos en el terreno de la ciencia y la tecnología².

En síntesis, observar sistemáticamente los cambios es crucial:

- Es fundamental observar los cambios que se producen en el entorno empresarial, económico y social. Esta observación ha de ser sistemática, rigurosa, no basada en la pura intuición, sino en datos objetivables y validados por el contacto directo.
- Puede ser una mejor oportunidad de negocios una idea modesta surgida de la observación social que un aparentemente brillante invento técnico. Y, lo que es muy importante, la primera opción es mucho menos arriesgada que la segunda.

1.4 Algunos Ejemplos de Oportunidades a Partir de la Observación de los Cambios Sociales en los Mercados o Segmentos de Exportación de Europa y Estados Unidos

- a) Cambio en los ingresos personales.** - Un aumento de los ingresos personales del conjunto de la población puede generar nuevas necesidades del tipo:

- Actividades relacionadas con el cuidado personal: centros de gimnasia, dietética, vestuario, peluquerías, clínicas de cirugía estética.
- Preocupación por un mayor confort en la vivienda: calefacción, aire acondicionado, electrodomésticos más sofisticados, decoración.
- Compra o alquiler de la segunda vivienda
- Restaurantes
- Informática y robótica personales

- b) Cambio en el nivel educativo.** - Un mayor nivel educativo de la población puede conducir a una serie de nuevas necesidades como:

- Formación: perfeccionamiento profesional, idiomas.
- Libros, revistas y periódicos.
- Bibliotecas.

² Estos riesgos pueden reducirse integrando esta fuente de ideas con las otras ya mencionadas: lo inesperado, lo incongruente y las necesidades del proceso.

- Sensibilidad creciente por la ecología y el medio ambiente: creación de empresas de reciclaje.
- Mayor sensibilidad por el hábitat urbano: actividades de rehabilitación de edificios.

c) Cambio en el tiempo libre. - La gente tiene cada día más tiempo libre y confiere cada día mayor importancia a las actividades desarrolladas durante el mismo. De ahí pueden surgir nuevas necesidades de tipo:

- Deporte: centros y tiendas especializadas.
- Centros de desarrollo de la creatividad: centros de aprendizaje de artes plásticas, cinematografía, teatro, bricolaje, instrumentos musicales.
- Espectáculos
- Viajes.
- Jardinería: enseñanza, utensilios, plantas, libros.
- Escuelas de danza.

d) Cambio en la esperanza de vida. - La atención médica y el avance científico alarga la vida de las personas. Ello crea asimismo nuevas necesidades:

- Servicios médicos especializados para ancianos: geriatría.
- Residencias para ancianos.
- Viajes y actividades recreativas para la tercera edad.
- Creación de infraestructura y servicios especialmente pensados para gente mayor (por ejemplo, edificios especiales).

e) Cambio en la actividad laboral de la mujer. - El desarrollo económico y cultural de un país lleva, en determinada fase, a un incremento notable del porcentaje de mujeres que trabajan fuera del hogar. Este factor de cambio genera numerosas necesidades nuevas:

- Guarderías.
- Servicio doméstico
- Nuevos productos alimenticios de fácil preparación: precocinados, congelados.
- Nuevos electrodomésticos: congeladores, hornos microondas, etc.
- Revistas específicas para la mujer que trabaja.

f) Cambio en las formas de vida: la soledad. - En las sociedades urbanas aumenta el número de personas que viven solas, sea porque no se casan, son separadas o viudas, o porque están de paso por razones profesionales. Ello genera, también nuevas necesidades:

- Apartamentos amueblados “pret a porter”.
- Electrodomésticos individuales para personas solas.
- Nuevas medidas para productos alimenticios más reducidas (en congelados, sopas preparadas, entre otros).
- Agencias matrimoniales y de contactos.
- Centro de organización de actividades recreativas: clubs, asociaciones, tertulias.

g) Cambio en los “miedos” de la población. - La sociedad actual vive miedos a la guerra, al robo, a la violación, al accidente aéreo, etc. Estas necesidades pueden originar ideas de negocios:

- Refugios antinucleares.
- Puertas blindadas.
- Guardianes personales: de estacionamientos, edificios, empresas, almacenes.
- Sistemas de alarma.
- Nuevas modalidades de seguros.

h) Cambio en el mercado de trabajo: aumento del desempleo. - Las sociedades que ven aumentar considerablemente el número de desempleados cuentan con nuevos problemas que generan nuevas necesidades:

- Escuelas privadas de recalificación profesional en actividades específicas.
- Centros de orientación profesional: preparar para las entrevistas.
- Posibilidades de trabajo autónomo o a domicilio: centros dedicados a organizarlo.

i) Cambio en el entorno energético. - La escasez creciente de recursos energéticos tradicionales plantea nuevas necesidades:

- Nuevas fuentes de energía: solar, termal, eólica.
- Métodos para reducción del consumo energético.

j) Cambio en el entorno económico de las empresas. - Cada vez es más frecuente que los países se sustenten en acuerdos comerciales de regiones y no de países. La Unión Europea es un ejemplo donde las condiciones para el comercio internacional con terceros países son iguales para los países que son miembros.

Ello plantea nuevas necesidades:

- Asesoramiento sobre procedimientos del bloque de integración.
- Contactos con empresas de la región.
- Idiomas: cursos acelerados.

1.5 Evaluación Preliminar de la Idea

Para realizar una evaluación inicial de la viabilidad y consistencia de la idea de negocios se puede tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Evitar errores típicos

Al evaluar la viabilidad del proyecto de empresa es conveniente recordar los factores que causan el fracaso de muchos negocios. Estos factores pueden ser controlados por el empresario.

- a) **Un conocimiento inadecuado del mercado.** Falta de información sobre la demanda potencial, sobre el tamaño actual, y la previsión futura del segmento de mercado sobre el que operar, sobre la cuota de mercado que es realista conseguir, y sobre los métodos más apropiados de distribución.
- b) **Un acabado del producto inadecuado.** - Debido a la inexperiencia en la fase de producción y a la falta de controles de calidad.
- c) **Un esfuerzo ineficaz en marketing y en ventas.** - Los malos resultados a menudo indican que los esfuerzos realizados en promoción han sido inadecuados o mal dirigidos.
- d) **Una falta de previsión acerca de la reacción de la competencia.** - Que puede reaccionar, por ejemplo, con descuentos especiales o con ofertas de menor precio.
- e) **Una obsolescencia rápida del producto.** - Actualmente, el rápido avance tecnológico es responsable de una más rápida obsolescencia de los productos.
- f) **Una previsión inadecuada del momento más oportuno para poner en marcha el negocio.** - Un nuevo producto o servicio debe ser lanzado al mercado *antes* de que surja el interés real por el mismo o la necesidad técnica.
- g) **Una capitalización inadecuada.** - Suele existir una excesiva inversión en activos fijos, con las dificultades financieras resultantes.

Criterios claves a tener claros desde el principio

- a) Mantener un objetivo y buscar actitudes hacia ideas que permitan crear un producto o servicio.
- b) Familiarizarse con la situación del segmento de mercado al que se desea concurrir.
- c) Entender bien los requerimientos técnicos del producto o del proceso.
- d) Analizar las necesidades financieras del desarrollo y la producción del producto. En general, se es optimista respecto a las ventas y no se prevén los requerimientos de equipos especiales o formación especial.

- e) Conocer las limitaciones legales que concurren en el producto o servicio.
- f) Asegurar que el producto o servicio ofrece ventajas únicas de modo que se diferencien de la competencia.
- g) Proteger legalmente las innovaciones y conocer las amenazas de ciertas reglamentaciones legales en el sector.
- h) Diferenciar suficientemente el producto. El producto o servicio debe ofrecer ventajas únicas. El precio no es el único diferenciador del producto.

Orientación hacia el mercado

Un error frecuente de las personas que quieren tener su propio negocio es enamorarse del producto que quieren ofrecer, sin saber cómo producirlo y sin conocer sus posibilidades reales de ser vendido con éxito.

La orientación hacia el mercado es la primera condición necesaria para obtener éxito. El nuevo empresario debe identificar las necesidades del consumidor y desarrollar un producto o servicio que las satisfaga.

Productos adecuados para empresas pequeñas

- La idea de negocios debe considerar las limitaciones de dinero, personas y suministros.
- Se recomienda escoger un segmento de mercado que le permita utilizar de modo ventajoso el ser de tamaño pequeño.
- Puede escoger un producto o servicio que necesite el cliente para completar su propio producto.
- El producto que se suministra a otro fabricante debe ser lo suficientemente pequeño en volumen para que no le interese hacerlo a él mismo.
- Debe escogerse un producto con alto valor añadido.
- Asimismo, el producto o proceso debe tener un tiempo de duración acorde con las disponibilidades financieras de la empresa.
- Una opción ideal puede ser suministrar un producto o servicio necesario para una organización grande para que ésta pueda completar su propio producto.

Cuestionario

¿Tiene Usted las Características Necesarias para ser Empresario?

El empresario: Usted

Antes de considerar las actividades del negocio que usted planea, es conveniente plantear algunas cuestiones relacionadas con los motivos que le han llevado a emprender esta nueva iniciativa.

A) ¿Cómo ha surgido la idea de montar su propia empresa?

- () La realización de un invento
- () La práctica de un hobby
- () La posibilidad de mejorar un producto/servicio ya existente.
- () La aparición de un avance tecnológico
- () La observación de nuevas necesidades en la gente o las empresas
- () Realizar una idea ya existente en otros países
- () Por razones económicas
- () Por salir de la actual ocupación
- () Para crear su propio puesto de trabajo

Otro:

B) ¿Qué personas han influido en la decisión de crear su propia empresa?

- () Cónyuge
- () Amigos
- () Familia
- () Compañeros de trabajo
- () Técnicos (abogados, economistas, consultores)
- () Profesores

Otro:

C) ¿Cuál es el principal objetivo personal que usted pretende alcanzar con la puesta en marcha de su negocio?

- () Independencia
- () Autoempleo
- () Dinero
- () Realización de una idea o invento técnico
- () Realización profesional

Otro:

D) ¿Se ha planteado hasta qué punto su responsabilidad al frente de la empresa va a cambiar su vida?

- () Si
- () No

¿Ha tomado alguna medida al respecto?

.....

E) ¿Cuál es su nivel de formación personal?

E.1) ¿Cuál es su nivel de estudios realizados?

- () Secundaria
- () Bachiller
- () Master
- () Doctor

Otro:

E.2) ¿Tiene usted experiencia de trabajo en el rubro al cual quiere incursionar?

- () Si
- () No

E.3) ¿Considera que su preparación es suficiente para la tarea que se ha propuesto?

- () Si
- () No

F) Características personales

F.1) Edad

- () Menos de 25 años () De 25 a 35 años () De 36 a 50 años () Más de 50 años ***F.2)***

Sexo

- () Femenino () Masculino

F.3) Nacionalidad

- () Peruana () Extranjera

F.4) ¿Tiene algún miembro de su familia en primer grado que sea empresario?

- () Si () No

En caso afirmativo: ¿qué tipo de negocio?

Trabajo Encargado
Idea de negocios

A) Utilizando las clasificaciones de Kuriloff y Drucker identifique 10 oportunidades de negocios.

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

B) Escoja una de las ideas de negocios y siga las siguientes instrucciones:

B.1) Defina brevemente cuál es el producto que pretende ofrecer su empresa
B.2) Describa brevemente las características técnicas de fabricación de este producto.
B.3) Explique cómo va a brindar y/o distribuir este servicio.
B.4) ¿Cuál es la necesidad del mercado que su producto satisface?
B.5) Novedad y ventajas comparativas. El producto o servicio que Ud. Piensa ofrecer ¿es algo distinto a los productos y servicios que ya se ofrecen en el mercado actualmente?. En caso afirmativo: ¿cuál es la novedad?, ¿qué ventajas cree que tiene el producto o servicio que piensa brindar respecto a los que ya existen?

II. EL CONCEPTO DE PLAN DE NEGOCIOS

2.1. Definición de Plan de Negocios

Es una herramienta empresarial que sirve para optimizar los recursos que son escasos; muestra la situación actual de la empresa y las posibilidades futuras.

El **Plan de Negocios** es una propuesta ordenada de acciones fruto del análisis cuantitativo y cualitativo de los costos y beneficios de la implementación de una idea de negocio con el fin de tomar una decisión de inversión. Debe proporcionar la información necesaria para tomar decisiones.

El desarrollo de un plan de negocios es posible una vez analizado el mercado e identificada la oportunidad de negocios.

2.2. Objetivo del Plan de Negocios

El objetivo del **Plan de Negocios** es demostrar que un proyecto empresarial es viable y que constituye una exitosa inversión de recursos y genera utilidades sostenidamente. El rendimiento se mide en relación a una tasa de interés que se obtendría de una inversión alternativa.

Para determinar la viabilidad y conveniencia del proyecto de exportación debe determinarse los principales conceptos de ingresos y costos esperados.

No obstante, el plan no se limita a la parte financiera, sino que señala otros aspectos fundamentales como son los recursos humanos, técnicos y físicos necesarios para el proyecto, el estudio de mercado con el análisis de la competencia, además de los pasos para llevar a cabo el proyecto con un programa de ejecución.

Un Plan de Negocios realista y completo persigue los siguientes objetivos:

- Diseñar el plano del negocio. Mostrar los pasos detallados para llegar a la “obra” terminada.
- Motivar a todos los miembros del equipo, encolumnándolos detrás de un objetivo común. Es, entonces, una concreta declaración de propósitos, y una guía para transitar paso por paso el camino hacia ese objetivo.

- Comunicar la capacidad del emprendedor y de su equipo, su iniciativa, su foco en el negocio, su competencia para hacer crecer el proyecto, para enfrentar problemas en el camino y conseguir los resultados buscados.
- Atraer recursos al proyecto. Presentar el negocio para obtener financiación, hacer alianzas estratégicas, y desarrollar relaciones futuras.

Un excelente Plan de Negocios no es garantía de su éxito, pero su inexistencia puede contribuir a su fracaso.

“Un hombre que falla al planear, está planeando su fracaso”.

2.3. Utilidad del Plan de Negocios

El **Plan de Negocios** permite:

- *Atraer inversionistas*
- *Garantizar a los bancos cuando se requiere financiamiento.*
- *Estudiar la posibilidad de realizar asociaciones o alianzas.*
- *Confrontar las expectativas de los socios corporativos.*
- *Evaluar las oportunidades de exportar un producto.*
- *Analizar la compra, venta o fusión de una empresa.*
- *Facilitar el desempeño de la empresa. Sirve como guía para el seguimiento y auto evaluación de la actividad de la empresa en su conjunto.*
- *Contribuye a dar confianza a consumidores y proveedores potenciales en el extranjero.*

III. ELEMENTOS DE UN PLAN DE NEGOCIOS

El Plan de Negocios debería incluir los siguientes elementos:

- ✓ *Resumen Ejecutivo*
- ✓ *Descripción del Negocio*
- ✓ *Análisis del Mercado*
- ✓ *Plan Administrativo*
- ✓ *Plan Operativo*
- ✓ *Plan Financiero.*

3.1. Resumen ejecutivo

Es una parte importante del **Plan de Negocios**. Es un texto breve donde se presenta en forma concisa y clara el panorama general del PLAN. Se abordan temas como: *la naturaleza del negocio, las características de los productos y servicios, el análisis del mercado, las oportunidades comerciales, y los requerimientos financieros. Se redacta al finalizar la elaboración del Plan de Negocios.*

3.2. Descripción del negocio

Se realiza a través de la elaboración de una **Carpeta Informativa**. Este es un documento que muestra la imagen de la empresa ante los clientes, proveedores e interesados en invertir o apoyar a la empresa.

La **carpeta informativa** debe contener los siguientes puntos:

- a) **Descripción de la empresa.**- Indicar el origen de la empresa. La fecha de fundación, la forma de adquisición o de constitución de la empresa: explicitar si se trata de una compra, franquicia, alianzas o expansión de una empresa inicial.
- b) **La composición del capital.**- Especificar el origen de la inversión: nacional o si hay participación de capital extranjero.
- c) **Breve historia de la empresa.**- Condiciones de creación o adquisición de la empresa, indicando su situación jurídica.

Describir brevemente:

- La evolución de los productos y los servicios desde sus inicios hasta la actualidad, motivos de los cambios en relación a los gustos y preferencias de los clientes, y la entrada y salida de empresas competidoras, entre otros.
 - Experiencia de la empresa en el negocio: Es importante exponer con transparencia para generar confianza en el inversionista o socios.
 - Indicar el financiamiento o inversión en el negocio desde sus inicios hasta la fecha.
 - Indicar el *record* de ventas (monto y variaciones) y las estrategias de comercialización (lugares y canales de distribución) de los productos y servicios. Incluir un breve análisis de la demanda y los nichos de mercado.
 - Indicar la política de precios. La política de fijación de precios conlleva a explicar los costos que se enfrentan y sus efectos en los precios y la utilidad.
 - Indicar aspectos productivos y tecnológicos (capacidad empleada, capacidad instalada, uso de tecnología de punta u obsoleta).
- d) **Sector productivo de las actividades de la empresa.**- Es importante la identificación del sector en el que se ubican los productos y servicios que produce y exporta la empresa.
- e) **Visión y misión de la empresa o negocio.**- La visión se entiende como *lo que quiere llegar a ser la empresa en un lapso de tiempo determinado*. La declaración se hace afirmativamente y en presente.
- La misión se entiende como *lo que debe hacer la empresa para alcanzar la visión*. La declaración de la misión tiene la cualidad de reafirmar el compromiso con la visión indicando que hacer para lograr alcanzar la visión.
- f) **Análisis de los factores externos e internos de la empresa (FODA).**- Debe ser breve pero es importante incluir el análisis interno ya que mide la capacidad exportadora que tiene la empresa mientras que el análisis externo mide el entorno en que se desenvuelve la empresa.
- g) **Describir el conocimiento del negocio.**- Este es un elemento clave para quien decida participar en su empresa.
- h) **Identificar los productos o servicios que la empresa ofrece.**- En este punto caracterizar el producto con aspectos tales como ciclos o estacionalidades en la producción y ventas, señalar las mejores épocas de ventas y de producción, mencionar si se requiere existencias en almacén. Señalar la vida del producto en estante.
- i) **Indicar la distribución del producto y los costos en que se incurre.**- Describir si los canales de distribución son terrestres, marítimos o aéreos y los costos de embalaje según el tipo de transporte.

- j) **Describir a los proveedores e insumos.**- Indicar las características de la articulación con los proveedores, los acuerdos que existen con ellos, así como la calidad de insumos y servicios.
- k) **Tendencia Exportadora.**- Indicar la percepción del negocio a futuro y explique las razones para exportar. Dar señales de dominio del mercado donde se dirige la exportación, señalando las oportunidades que ofrece el mercado. Indique los principales clientes, y los acuerdos que se tiene en cuanto a entregas y calidad.
- l) **Valoración actual del entorno de la empresa.**- Es importante valorar el entorno económico y social en el que se mueve la empresa ya que afecta el negocio. Algunos rubros a considerar son: *inflación, tipo de cambio y devaluación, crisis económica nacional o del sector de la empresa tanto nacional como internacional.*

Resumen

1. Definición de Plan de Negocios. - Es una propuesta ordenada de acciones fruto del análisis cuantitativo y cualitativo de los costos y beneficios de la implementación de una idea de negocio con el fin de tomar una decisión de inversión.

1.2. Objetivo del Plan de Negocios. - Demostrar que un proyecto empresarial es viable y que constituye una exitosa inversión de recursos y genera utilidades sostenidamente.

1.3. Plan de Negocios se utiliza para atraer inversionistas, y al solicitar financiamiento al banco. El Plan de Negocios facilita el desempeño de la empresa, y también puede evaluar la exportación de un producto. Así mismo, sirve para estudiar la posibilidad de realizar alianzas, y analizar la compra, venta o fusión de una empresa.

2. Elementos del Plan de Negocios:

- ✓ *Resumen Ejecutivo*
- ✓ *Descripción del Negocio*
- ✓ *Análisis del Mercado*
- ✓ *Plan Administrativo*
- ✓ *Plan Operativo*
- ✓ *Plan Financiero.*

2.1. Resumen ejecutivo.- Texto breve pero muy importante, que presenta el panorama general del plan de negocios.

2.2. Descripción del negocio.- Consiste en una **Carpeta Informativa** compuesta por:

- a) **Descripción de la empresa:** Origen y fecha de fundación de la empresa, así como su forma de adquisición o constitución.
- b) **Composición del capital:** Especificar si es 100% inversión nacional o si hay participación de capital extranjero.

- c) **Breve historia de la empresa:** Condiciones de creación o adquisición de la empresa, indicando su situación jurídica.
- *Describir la evolución de productos y servicios.*
 - *Si existe o no experiencia en exportación.*
 - *Indicar cómo se ha financiado o invertido en el negocio desde sus inicios hasta la fecha.*
 - *Indicar el record de ventas y las estrategias de comercialización de los productos y servicios; incluir análisis de la demanda y segmentos de mercado.*
 - *Indicar la política de precios*
 - *Indicar aspectos productivos y tecnológicos*
- d) **Identificar el sector productivo** en el que se ubican los productos y servicios que produce y exporta la empresa.
- e) **Visión y misión de la empresa o negocio:**
- **Visión:** *lo que quiere llegar a ser la empresa en un lapso de tiempo determinado.*
 - **Misión:** *lo que debe hacer la empresa para alcanzar la visión.*
- f) **Análisis de los factores externos e internos de la empresa (FODA)**
- g) **Describir el conocimiento del negocio**
- h) **Identificar los productos o servicios que la empresa ofrece:** Caracterizar el producto, señalar ciclo de vida y estacionalidades en la producción y ventas, entre otros.
- i) **Indicar la distribución del producto y sus costos.**
- j) **Describir a los proveedores e insumos:** Describir la articulación con los proveedores (acuerdos), y la calidad de insumos y servicios.
- k) **Tendencia exportadora:** Indicar la percepción del negocio a futuro y las razones para exportar. Dominar el mercado de exportación y señalar oportunidades de mercado, principales clientes, y acuerdos.
- l) **La valoración actual del entorno de la empresa:** Es importante puesto que afecta el negocio, los rubros de evaluación son diversos: tipo de cambio, inflación, crisis económica nacional o del sector de la empresa tanto nacional como internacional, entre otros.

Cuestionario

Plan de Negocios: Concepto y Elementos

1.- ¿Cuál es la ventaja para la empresa de definir formalmente el Plan de Negocios?

2.- Marque la alternativa correcta

2.1.- ¿Por qué es importante un plan de negocios?

A. Es un requisito del banco	()
B. Le proporciona orientación y enfoque al negocio	()
C. Sirve como una guía para la empresa	()
D. Todas la anteriores	()

2.2.- La sección de "La Descripción del Negocio" debería contestar la pregunta siguiente:

A. ¿Quién es mi competencia?	()
B. ¿Cómo se administrará mi negocio?	()
C. ¿En qué negocio estoy yo?	()
D. ¿Cuáles son mis gastos de operación?	()

3.- Visión y Misión

¿De las siguientes declaraciones cuáles son **misiones** y cuáles son **visiones**?

a) Proveer oportunamente y con altos niveles de calidad nuestros productos y servicios requeridos por los clientes, que va desde la compra del producto hasta el apoyo integral en su uso adecuado.
(Rpta:)
b) Ser una empresa de clase mundial, con un carácter único e incomparable como organización y como negocio, basada en la ventaja competitiva de sus habilidades

de crear conocimiento productivo, de contar con un alto valor de su capital intelectual y de un sólido posicionamiento estratégico en el mercado, que se refleje en la satisfacción de los accionistas, de los clientes, de los proveedores y de todos aquellos que participan en la empresa.
(Rpta:)
c) Nuestra empresa es líder en la comercialización de productos del cuidado personal, gracias a la calidad de los productos que emplean insumos seleccionados cuidadosamente, lo cual nos permite gozar de prestigio y de la preferencia y lealtad de nuestros clientes., por encima de la competencia.
(Rpta:)
d) Cumplir con nuestro compromiso de lograr las ventas mensuales propuestas y elevar el número de compradores en al menos 50% para el cierre del presente año.
(Rpta:)

3.- Tomando la idea de negocios que escogió en el cuestionario anterior responda las siguientes preguntas relacionadas al contexto de su empresa

Elabore el contexto de su empresa, verifique si conoce los siguientes aspectos:

a) ¿Conozco el negocio en el cual me encuentro? Describa brevemente cuál es.
b) ¿Conozco la misión de la empresa? ¿Describa cuál es?
c) ¿Conozco la visión de la empresa? ¿Describa cuál es?
d) ¿Conozco la diferencia entre misión, visión y conocimiento del negocio?
e) ¿Conozco o tengo acuerdos con los proveedores? ¿Cuáles son?
f) ¿Cuántos productos o servicios ofrece mi empresa?

g) ¿Han cambiado los productos o servicios en el tiempo? ¿Por qué?
h) ¿Cómo son los productos para exportar?
i) ¿Por qué decidí exportar? ¿Para qué?
j) ¿Mi empresa está preparada para exportar?
k) ¿Qué apoyo requiere mi empresa para exportar? ¿Quiénes son y donde los encuentro?
l) ¿Conozco la manera de contactar con los socios futuros?
m) ¿Conozco los clientes potenciales? ¿Quiénes son? ¿Dónde están?
n) ¿Sé cómo elaborar un Plan de Negocios? ¿Qué elementos debería contener?
o) ¿Cuáles son los aspectos más importantes del negocio en el cual me encuentro?
p) ¿Sé cómo elaborar el resumen ejecutivo de mi empresa?
q) ¿Entiendo la importancia de elaborar una carta que señale lo que requiere la empresa para exportar?
r) ¿Sé a quienes hacer llegar la carta, el resumen ejecutivo y el Plan de Negocios?

IV. ANÁLISIS DE MERCADOS

El **análisis de mercado** es una parte importante del **Plan de Negocios** porque en él radica:

- la identificación de *oportunidades del negocio*,
- la identificación del *tamaño y composición del mercado*,
- las perspectivas de *crecimiento del mercado*,
- detectar *nichos* no explorados,
- las características del *mercado objetivo*,
- la *competencia*,
- el *diseño o adaptación* del producto y/o servicios para la *exportación*,
- los *patrones de consumo*,
- los *pronósticos de demanda*,
- y las *ventas*.

El **análisis de mercado** dará sustento al **Plan de Marketing** y su preocupación estará centrada en conocer **qué quiere el mercado**, **cómo lo quiere** y si la empresa está en **capacidad** de cubrir dichos mercados.

Por tanto, el **estudio de mercado** es un proceso sistemático y objetivo que permite captar la información necesaria para diseñar las *estrategias de negocio* y *evaluar el proyecto*.

A pesar de la importancia que ha cobrado la **investigación de mercado** a nivel mundial, en el *Perú* son pocas las empresas que basan sus negocios en este estudio, generalmente lo hacen en base al “olfato” o feeling de sus gerentes para tomar decisiones estratégicas.

Países que aventajan al Perú en el acceso a mercados, como Colombia, utilizan presupuestos tres veces mayores para la **investigación de mercados**.

Las empresas de *consumo masivo en la industria* y las compañías de *servicios* utilizan frecuentemente la investigación de mercado en el país. El sector servicios utiliza la investigación de mercados para medir los niveles de satisfacción del cliente y la calidad de los servicios.

La **investigación de mercados** es un servicio y ha evolucionado diferenciándose por los niveles y profundidad del conocimiento del mercado y las herramientas utilizadas. Los niveles de estudio van desde los *sondeos de mercado* hasta la *inteligencia de mercados*.

El análisis de mercado requiere que analice primero la necesidad que usted espera satisfacer. Luego, realice una descripción general de la cobertura de mercado:

- Tamaño estimado, tasa de crecimiento
- Extensión geográfica y segmentos
- Clientes, necesidades, percepciones, comportamiento de compra
- Las formas en que opera el mercado y los principales medios de competencia: precio, calidad, servicio, reputación.

Seguidamente defina su grupo potencial de clientes:

- Explique cómo está segmentado el mercado general e identifique los segmentos que son de interés para su negocio.

4.1.- El producto

¿Qué necesidad quiero satisfacer?

Para elaborar correctamente un Plan de Negocios es necesario preguntarse cuál es la necesidad del consumidor que pretende cubrir su producto o servicio. Seguidamente, es importante responder cuál es la necesidad que pretende cubrir *que no es actualmente cubierta por otro producto o servicio*.

Para precisar qué necesidad satisface es útil contestar las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace mi producto o servicio por mi cliente? (¿Qué necesidad resuelve?).
- ¿Por qué digo que lo hace?
- ¿En qué momento satisface esa necesidad?
- ¿Dónde satisface esta necesidad?
- ¿Cómo satisface tal necesidad?
- ¿Qué necesidades no cubre mi producto o servicio? (¿Qué es lo que no hace por mi cliente?).

Características del Producto

Se debe investigar los **gustos y preferencias** por los productos o servicios, de **cómo deben ser** estos y **como le gustaría al cliente disponer** de los mismos.

Investigar, diseñar y determinar las siguientes características para su producto:

- ✓ Tamaño
- ✓ Empaque y etiquetado

- ✓ Calidad
- ✓ Precios
- ✓ Lugares de venta
- ✓ Tipo de promoción y publicidad requerida: folletos, anuncios en medios electrónicos, paquetes periódicos o por temporadas. Elegir entre radio, televisión e Internet, o en medios impresos (revistas y periódicos), u otro.
- ✓ Si son servicios observe:
 - *La frecuencia con la que son requeridos*
 - *Actividades que incluyen los servicios*
 - *Servicios competitivos*
 - *Precios*
 - *Atención post-servicio*

Simultáneamente, confronte el análisis anterior con:

- ✓ Ventas de productos competitivos o complementarios
- ✓ Precios de productos competitivos o complementarios
- ✓ Márgenes de ganancia promedio en su negocio

La información anterior debe indicarle dos aspectos muy importantes a conocer: ***el segmento de mercado*** y la ***estratificación del mercado***.

4.2.- El Mercado

Una vez determinada cual es la necesidad del cliente, se trata ahora de descubrir cuál es el mercado adecuado para vender tal producto o servicio. Es decir, estudiar quiénes y dónde están mis potenciales clientes, y quienes son y cómo actúan mis principales competidores.

4.2.1.- Tamaño del mercado

El primer aspecto a considerar es el tamaño del mercado al cual se dirige la nueva empresa.

En el caso de que su producto o servicio no sea radicalmente nuevo y existan productos o servicios que satisfagan la misma necesidad del consumidor, podemos evaluar el tamaño de mercado a partir de las cantidades monetarias y de unidades de productos que se venden anualmente. Ello brinda una idea del tamaño del *mercado real*.

Si el producto es radicalmente nuevo, siempre se tiene puntos de referencia en las ventas de productos sustitutos o de productos parecidos o idénticos en otros países.

También es importante estimar el *mercado potencial*, es decir, el número de clientes y el volumen de venta que sería posible teóricamente alcanzar. Para ello podemos utilizar variables demográficas y sociales.

4.2.2.- Las tendencias generales del mercado

Al considerar al tamaño del mercado real desde una perspectiva histórica y relacionarlo con el mercado potencial del producto o servicio, nos indica las tendencias del mismo. Así podemos observar si se trata de mercados estáticos, en crecimiento o decrecimiento.

Por ejemplo, se puede analizar cuál ha sido la tendencia de venta de su mercado en los últimos cinco años y, en función a la misma, cuál es la evolución previsible en los próximos cinco años.

4.2.3.- Distribución geográfica del mercado

Otro aspecto a considerar es la distribución geográfica del mercado real, a partir del reparto de volumen de ventas en las diferentes zonas. Las variables demográficas y sociales nos pueden indicar zonas con potencial de compra donde no ha llegado el tipo de producto o servicio que intentamos desarrollar.

4.2.4.- Características específicas del mercado

En esta sección, se identifican características específicas del mercado que podrían afectar seriamente la actividad futura de la empresa:

- La estacionalidad: si es un mercado con fuertes desequilibrios de ventas en determinados períodos del año (Ejemplo: helados).
- La reglamentación legal: si existen importantes límites legales respecto a la actividad empresarial. (Ejemplo: discotecas y locales de espectáculos).
- El ritmo del cambio tecnológico: si se trata de un mercado en que los nuevos productos quedan obsoletos con gran rapidez. (Ejemplo: microelectrónica).
- La existencia de canales de distribución casi obligatorios: si el producto o servicio va a verse fuertemente condicionado en su proceso de comercialización por un canal de distribución inevitable que impone su ley.

4.2.5.- El perfil del cliente

Luego de evaluar las características globales del mercado, es importante precisar el perfil o las características personales del consumidor final del producto o servicio que piensa ofrecer la nueva empresa.

Consumidores. - Es importante para usted que desarrolle un retrato mental y claro de su cliente ideal. Describa sus posibles clientes usando los siguientes factores:

Datos demográficos

- Edad
- Sexo
- Nivel socioeconómico o de ingresos
- Nivel de educación
- Composición familiar
- Nacionalidad
- Localización geográfica
- Área de ocupación

Datos psicológicos

- Actitudes
- Estilos de vida
- Utilización del tiempo libre
- Intereses
- Valores
- Cultura
- Hábitos para comprar
- Objetivos y aspiraciones

Datos económicos

- Tamaño del mercado o número de clientes potenciales sea para consumo final o consumo intermedio.
- El volumen o unidades demandadas.

Con la obtención de esta información podríamos:

1. determinar qué factores motivan al consumidor a comprar nuestro producto o servicio
2. identificar cualquier predisposición por parte del consumidor por razones

culturales o ambientales.
3. conocer las preferencias del consumidor

Negocios. - Si su negocio va a dar un servicio o producto a otros negocios, es decir, si es un producto o servicio intermedio, describa las características de las empresas con las que piensa trabajar:

- Tipo de negocio (servicio, venta directa al por menor, elaboración de productos).
- Tamaño del negocio y mercado servido por ellos
- Sector económico
- Tipo de organización interna
- Estructura comercial
- Situación financiera
- Hábitos de compra
- Formas de pagos más corrientes

4.2.6.- Segmento de mercado

El **segmento de mercado** o **nicho de mercado** se refiere a que *cierta parte* de la totalidad del mercado está formada por los *principales clientes* de su producto.

Entre los consumidores del mercado total existe heterogeneidad en cuanto a gustos y preferencias en función de edad, condiciones económicas, políticas, sociales y culturales.

Sin embargo, dentro de esta heterogeneidad de la demanda **existe una porción de la misma donde los clientes comparten ciertos rasgos en común**, como la edad y aspectos culturales que los convierten en los **clientes idóneos para adquirir sus productos**.

Ejemplo: Dedicarse a la comercialización de *productos nutracéuticos*, los cuales están dirigidos al segmento de mercado de personas cuya prioridad es la salud. Los canales de comercialización adecuados serían las casas naturistas, las farmacias y las boticas. Si se decide exportar el producto, se deberá buscar los países con mayor demanda por productos naturales.

4.2.7.- Estratificación de mercado

La **estratificación de mercado** se relaciona de manera directa con el *tipo de producto demandado* según sea el *poder adquisitivo de los clientes* y la *imagen* que se crea socialmente en cuanto al consumo del mismo.

4.2.8.- Diferenciación de producto

La combinación del *segmento de mercado* con el *estrato de mercado* da lugar a la *diferenciación del producto*.

La **diferenciación del producto** se entiende como los cambios realizados en la *presentación física* e *imagen* del producto a través de la publicidad, de modo que se muestre al producto **distinto de sus competidores y orientado a cierto tipo de demandantes**.

4.2.9.- Motivos de atracción del producto o servicio

Es decisivo poder contestar la siguiente pregunta: ¿Por qué razón compra mi cliente el producto o servicio que mi empresa piensa lanzar? ¿Por qué va a preferir comprar el de mi empresa y no el de otra empresa ya existente?

Los motivos por los cuales usted atrae a un cliente pueden ser muy variados:

1. *El precio*
2. *La actuación (performance)*
3. *La duración*
4. *La versatilidad*
5. *La rapidez*
6. *La precisión*
7. *La facilidad de uso o manejo*
8. *La facilidad de mantenimiento o reparación*
9. *La facilidad o bajo costo de instalación*
10. *El tamaño*
11. *El peso*
12. *El estilo o la apariencia*
13. *La representación*
14. *El envoltorio o el empaquetado*
15. *La novedad*

Es fundamental detectar cuál es (o cuáles son) el motivo principal de atracción. En este caso es preciso poner énfasis en aquel aspecto (o aspectos) de mi producto o servicio que es **único**, es decir, que no lo ofrecen los otros productos existentes en el mercado.

4.3.- Identificar los canales de distribución existentes

Es importante conocer la dinámica del flujo de las mercancías, cómo es el transporte, los distribuidores y como se realiza la venta al mayoreo y menudeo.

Explique dónde están siendo vendidos los productos usualmente y cómo son llevados allí.

¿Están sus competidores vendiéndolos directamente a los usuarios finales o son entregados por intermediarios? ¿En este último caso, cuáles son los márgenes de ganancia promedio de los intermediarios?

4.4.- Análisis de la competencia

Saber quién va ser su competidor es tan importante como conocer a sus clientes.

El propósito de este análisis es conocer quiénes son sus competidores, su fuerza y modo de actuación, así como explicar cuáles son las desventajas y las oportunidades que su negocio enfrenta.

Beneficios al preparar un análisis de la competencia

- Descubrirá cuál es su ventaja competitiva - la razón por la cual sus clientes hacen negocio con usted en lugar de con su competencia. Entonces, usted será capaz de comunicar efectivamente su ventaja competitiva para ganar clientes potenciales.
- Analizar la situación actual del mercado y los ofrecimientos de sus competidores le brinda la oportunidad de explorar alternativas para hacer mejoras innovadoras a su producto.
- Usted podrá encontrar que hay ciertos tipos de clientes cuyas necesidades no han sido satisfechas. *Por ejemplo: si su plan incluye la preparación y entrega de comidas gourmet, podría descubrir que ciertas zonas de la ciudad no están incluidas. Si usted puede satisfacer las necesidades de un sector que se encuentra al descubierto, estará desarrollando un "nicho" de mercado.*
- Si observa las acciones de sus competidores, podrá aprender más acerca de su mercado. *Por ejemplo: ¿Durante una temporada especial, existe algún competidor exitoso que ofrezca precios reducidos? Si es así ¿cuál es el mensaje que usted percibe con relación a los hábitos de compra de su clientela?*
- Si encuentra que su mercado está saturado de competidores competentes, usted puede evitar el costoso error de empezar un negocio sin suficiente demanda. Usted puede redirigir sus esfuerzos hacia otro mercado. *Por ejemplo: su investigación puede*

indicar que ya existe un amplio número de negocios de servicios de comidas gourmet en su área.

Es fundamental mantenerse informado sobre lo que sucede en los mercados, pero sobretodo debe **vigilar de cerca la competencia** en lo posible conocer *cómo es el lanzamiento de novedades, diferenciación de productos, manejo de descuentos, cambios en los canales de distribución, entre otros.*

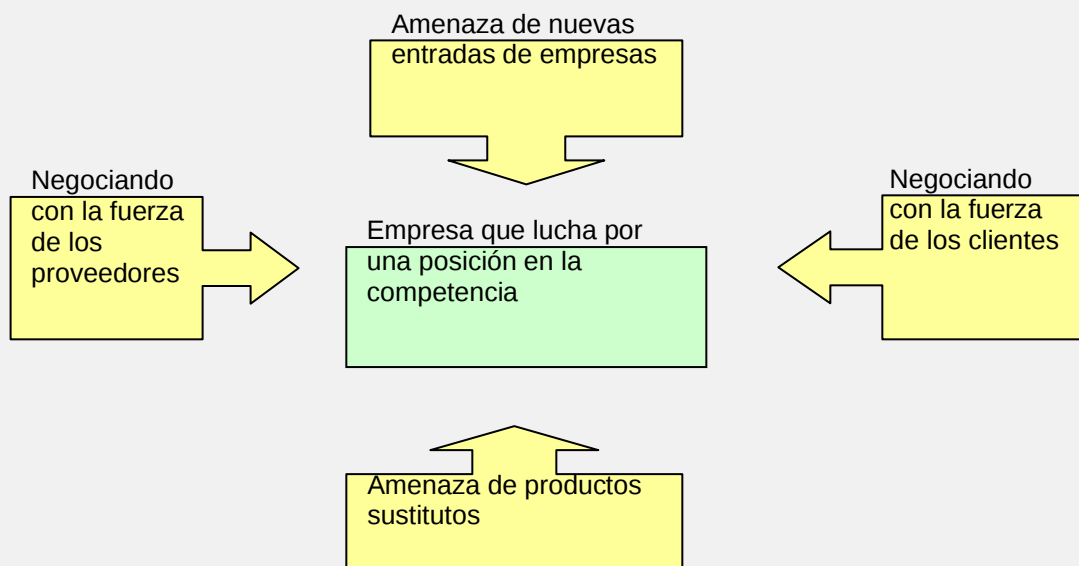
ANALISIS COMPETITIVO
1.- ¿Quiénes son? Enumere todos sus competidores y evalúe su concentración, dispersión y fuerza global: • El porcentaje de participación de cada uno de ellos en el mercado • Las ventas estimadas de cada uno • La estimación de las ventas que puede perder cada uno a partir de la entrada de su empresa en el sector.
2.- ¿Cómo son? Es preciso asimismo, analizar las características de los principales competidores. • Sus principales productos o servicios: características técnicas, calidad • Las características de su comercialización: precios de venta, promociones, puntos de venta, atención al cliente. • ¿Qué características tienen sus canales de distribución? • Estrategias de promoción y servicio al cliente • El desarrollo de nuevos productos • Su capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes del mercado • ¿En qué áreas son fuertes mis competidores? • ¿Dónde son vulnerables y cómo puedo explotar esto? • ¿En base a qué compiten mis rivales: precio, ventas, volumen, reputación, diseño de producto, calidad, confiabilidad, servicio? • ¿En qué consiste su posicionamiento en el mercado? • La reacción previsible ante la aparición de la nueva empresa como nuevo competidor. ¿Qué problemas encara un nuevo competidor y cómo reaccionará la competencia a mi entrada al mercado? ¿Trabajarán contra mí y si es así, cómo? ¿Seguirán otros mi iniciativa?
3.- Ventajas e inconvenientes comparativos

Es apropiado comparar las ventajas e inconvenientes del producto o servicio que la nueva empresa precise lanzar con las ventajas e inconvenientes de los productos o servicios de la competencia.

Se trata de observar cuáles son los **puntos fuertes** de la nueva empresa que son realmente **únicos y sobresalientes**. Y cuáles son sus principales debilidades frente a la competencia.

- ¿Por qué la gente le compra a Ud. y no a la competencia?
 - ¿Qué ofrecen los demás?
 - ¿Qué beneficios ofrece usted que su competencia no ofrece?
- ¿Cómo se compara mi producto con aquellos disponibles, en términos de precios, desempeño, confiabilidad y otros?
- ¿Qué hace a mi producto superior o diferente y cómo puedo proteger su originalidad de la imitación?
- ¿Cómo ven mis potenciales clientes a la competencia?

4.- Otros factores que afectan a la competencia



El estudio de la competencia en un determinado mercado no puede limitarse al análisis de la fuerza y comportamiento de las principales empresas competidoras que operan en él.

Como ha señalado M. Porter (1990) junto a las empresas competidoras, afectan seriamente a la naturaleza y al grado de competencia de un sector la fuerza de los *clientes*, la potencia de los *proveedores*, la amenaza de los *productos sustitutos*, y la

amenaza de entrada de nuevas empresas (Ver gráfico).

a).- El poder de los proveedores. Observar si:

- Se trata de pocos proveedores que dominan el mercado.
- Los proveedores están concentrados en pocos clientes en el mercado al que sirven.
- Existen productos sustitutos del producto que brinda el proveedor.
- Existen empresas de proveedores integradas con empresas de nuestro mercado.
- Nuestra empresa va a constituir un cliente poco importante para ellos.

b).- El poder de los clientes. Observar si:

- La clientela se halla concentrada en unos pocos clientes con gran capacidad de compra.
- Si los productos que compran los clientes son **indiferenciados**.
- Si el producto constituye un componente clave en el costo del cliente, con lo que es de suponer una alta sensibilidad del cliente respecto al precio.
- Si se trata de clientes que obtienen pocos beneficios y presionan habitualmente a bajar los costos.
- Si el producto o servicio que ofrece la nueva empresa es poco significativo respecto a la calidad del producto del cliente.
- Si el cliente está fuertemente integrado hacia atrás, es decir, que tiene conexiones empresariales con empresas que le suministran los mismos o parecidos productos o servicios que los que la nueva empresa pretende venderle.

c).- Amenaza de productos sustitutivos. En tercer lugar, es preciso considerar el riesgo de que *productos o servicios sustitutivos* compitan con éxito con el nuestro. Es decir, de que aparezcan nuevas ideas para resolver la misma necesidad. Estar atentos cuando los productos sustitutivos:

- Señalan una tendencia a mejorar sus resultados.
- Están producidos por empresas que obtienen buenos resultados.

d).- Amenaza de nuevas empresas que ingresan al mercado. Las posibilidades de que esto suceda dependerán de:

- Las economías de escala, es decir, las ventajas en términos de costo, significa tener ya una gran producción en el sector.
- La diferenciación de productos (o imagen de marca): a más diferenciación,

menos riesgo de nuevas entradas.

- Las necesidades de capital: a más necesidades menos riesgos de este tipo.
- El acceso a los canales de distribución: el control de los canales por unas pocas compañías puede evitar nuevas entradas.

Ideas para conseguir información de sus competidores.

Internet - Investigue en Internet.

Visitas - Puede visitar a sus competidores. Observe cómo los empleados interactúan con los clientes, ¿cómo se presentan los productos?, ¿cuáles son los precios?

Hablar con los consumidores - Su equipo de ventas está regularmente en contacto con clientes y prospectos. Su competencia también está en contacto con este sector del mercado. Escuche lo que los clientes y prospectos dicen sobre la competencia - ¡y sobre usted también!

Anuncios de los competidores - Analice los anuncios de la competencia para obtener información sobre su audiencia, posición de mercado, beneficios del producto, precio, etc.

Presentaciones - Asista a las presentaciones de los representantes de la competencia.

Exhibiciones - Observe a los expositores con ojo crítico y desde el punto de vista del consumidor. ¿Qué "dice" la exhibición sobre la empresa? El tipo de exhibiciones y ferias que la competencia patrocina indican sus estrategias de mercadeo y el sector de mercado que persiguen.

Estrategias y objetivos del competidor: Esta información se puede conseguir fácilmente - si obtiene una copia del informe anual.

Otras fuentes: publicaciones:

- Publicaciones de negocios en general
- Publicaciones de publicidad y mercadeo
- Periódicos locales y publicaciones de negocios
- Publicaciones industriales y de gremios
- Estudios e investigaciones de la industria
- Listados computarizados (disponibles en muchas bibliotecas)
- Informes anuales
- Páginas Amarillas

Nota: Desarrolle un archivo para cada uno de sus competidores. En él debe colocar toda la literatura de mercadeo que consiga, como artículos en que los mencionan. La información que recopile le servirá para actualizar el análisis de la competencia.

4.5.- Análisis FODA

El siguiente paso es evaluar la **situación interna y externa** de **su empresa con respecto a la idea de negocios**, de tal forma que usted pueda **establecer objetivos para su negocio**.

Un análisis FODA brinda un resumen de las **fortalezas y debilidades** de su empresa e identifica las **oportunidades y amenazas** que enfrenta.

Con la ayuda del análisis FODA, usted puede estudiar **cómo transformar sus fortalezas en ventajas competitivas**.

Metodología del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)



Matriz FODA

Durante el ejercicio del FODA, se listan los factores en las cajas relevantes.

La matriz **FODA** se compone de dos matrices: la **matriz de evaluación de factores internos (EFI)** y la **matriz de evaluación de factores externos (EFE)**.

Ambas matrices siguen los siguientes pasos:

Se elabora un cuadro de cuatro columnas, en la primera columna se lista las *fortalezas y debilidades* para la matriz EFI (oportunidades y amenazas para la matriz EFE) del negocio.

En la segunda columna, proceda a ponderar (valores entre 0 y 1) cada uno de estos factores de modo que la suma total de ponderaciones sea igual a 1. El criterio de asignación de ponderaciones depende de la importancia de cada factor respecto a los restantes.

En la tercera columna, califique con un valor entre 0 y 4 a cada factor listado.

Matriz EFI:

4 = Alta fortaleza

3 = Mediana fortaleza.

2 = Mediana debilidad

1 = Alta debilidad

Matriz EFE

4 = Muy favorable

3 = Favorable

2 = Riesgoso

1= Muy riesgoso

Por ejemplo, si su negocio no cuenta con la maquinaria necesaria para cumplir con los estándares de calidad, esto constituye una **debilidad**, en este sentido la **ponderación** del factor debe ser alta (dada la importancia de la calidad); pero su **calificación** debe ser baja pues no cumple con lo requerido.

En la cuarta columna va la **evaluación** que resulta de multiplicar la ponderación por la calificación de cada factor. Realice todas las multiplicaciones y luego sume los resultados. La suma debe ser un valor **menor o igual a cuatro**.

Evaluación = 4	Es una empresa altamente competitiva “ideal”.
Evaluación > 2.5	La empresa se encuentra por arriba del promedio convencional.
Evaluación < 2.5	La empresa se encuentra por debajo del promedio convencional.

a).- Factores Internos (Fortalezas y debilidades dentro de su negocio)

Identifique las fortalezas y debilidades de su compañía, como por ejemplo; su educación, reputación y experiencia en su área.

Resuma los asuntos principales en una declaración

Finalmente, determine cuáles son los asuntos más significativos e intégrelos en una Declaración de Asuntos. Use esta Declaración de Asuntos, cuidadosamente preparada, a medida que vaya fijando sus objetivos y estrategias de mercadeo.

A continuación presentamos un ejemplo de una Declaración de Asuntos:

Mientras que existen pocas barreras para entrar al campo y ofrecer servicios de relaciones públicas a propietarios de pequeños negocios (un teléfono y una computadora es todo lo que se requiere), el acumulado de 30 años de experiencia de los socios de Miller Public Relations representa su ventaja competitiva. Ninguna otra agencia de Relaciones Públicas en la zona en que Miller ofrece sus servicios cuenta con una trayectoria comparable.

Para compensar la falta de experiencia del propietario e interés en supervisar los empleados, se reclutará un administrador especializado. Esta persona deberá estar colocada en su puesto para noviembre.

Las debilidades del negocio podrán consistir en:

- Cambios del producto, estilo y calidad.
- Cambios del servicio, tipo y calidad.
- Problemas con proveedores, inventarios.
- Escasez de capital de trabajo
- Cambios de costos
- Cambios de métodos de distribución y transporte
- Nivel de satisfacción de los clientes.
- Flexibilidad para dar respuesta oportuna a los cambios en la demanda.
- Flexibilidad para adaptar cambios tecnológicos en la empresa.

b).- Factores externos (Oportunidades y Amenazas Externas)

Identifique y coloque, según el orden de importancia, cualquier oportunidad y amenaza que su negocio podría enfrentar por influencias externas:

Las expectativas económicas de su mercado	¿Está comenzando un negocio en una economía estable? Si no es así ¿puede su producto sobrevivir? Analizar: – Acontecimientos políticos (elecciones, aprobaciones de presupuesto, etc. En lo que se refiere al ámbito nacional y en el país del mercado objetivo). – Acontecimientos laborales (huelgas, negociaciones de contratos laborales, etc.). – Cambios de productividad (tanto generales como de industrias específicas). – Cambios demográficos, (con visión de largo plazo en el país del mercado de exportación)
Innovaciones de los productos	¿Cómo le afectarán los cambios realizados a los productos de la competencia? ¿Qué está pasando con los productos que "complementan" su línea?
Avances tecnológicos	¿Qué cambios tecnológicos le impactarán?
Asuntos ambientales	¿Es su producto saludable?
Reglamentaciones gubernamentales	¿Qué impacto tienen estas reglamentaciones en su negocio? ¿Se vislumbra alguna legislación que pudiese afectarle?
Barreras para entrar al mercado	¿Existen barreras, altas o bajas, que le impiden u obstaculizan la entrada a su mercado? ¿Qué necesitaría un competidor para iniciar operaciones en su campo? ¿Podría un competidor iniciar operaciones de la noche a la mañana (barrera baja) o su negocio requiere de conocimientos especiales, equipo costoso, etc. (barrera alta)?
Competidores	Competencia directa e indirecta
Otros	Eventos especiales en el país y en los mercados de exportación. Días feriados en el país y en los mercados de exportación. Cambios en los ingresos de los clientes o empresas, en el mercado de exportación.

Ejemplo: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

	Factores	Peso	Calificación	Evaluación
	Fortalezas			
1	Posee más del 80% del mercado	0.17	4	0.68
2	Producto de alta calidad	0.15	4	0.60
3	Envase atractivo y fácil de usar	0.10	4	0.40
4	Precio bajo respecto a importaciones	0.10	3	0.30
5	Canales de distribución dinámicos, rápidos	0.10	3	0.30
6	Flexibilidad para responder a la demanda	0.08	3	0.24
	Debilidades			
1	Problemas con algunos proveedores	0.08	2	0.16
2	Fallas en el servicio post venta	0.08	1	0.08
	Produce sólo un tipo de producto			
3	principalmente	0.05	1	0.05
4	Altos costos de transporte	0.04	1	0.04
	Requiere renovar parte de la maquinaria para			
5	satisfacer estándares más altos de calidad	0.03	1	0.03
6	No exporta	0.02	1	0.02
	Evaluación	1.00		2.90

En el ejemplo, la empresa tiene un buen manejo de mercados, pues la evaluación supera el promedio de 2.5, no obstante, puede mejorar su desempeño.

4.6.- Fuentes de Información

Son diversas las *fuentes de información* para la actividad exportadora de productos y/o servicios actuales o futuros.

Las fuentes de información son de dos tipos:

- ✓ *Primaria*
- ✓ *Secundaria*

Las **fuentes de información primaria** proporcionan datos de primera mano basados principalmente en *entrevistas y/o encuestas* realizadas por la empresa o por la subcontratación de empresas especializadas.

Las **fuentes de información secundaria** ofrecen datos diversos y se caracterizan por ser institucionales.

Algunas fuentes secundarias para el comercio exterior son:

- **PROMPEX** a través del apoyo a los exportadores cuenta con información sistematizada de la exportación nacional, por productos y empresa, así como perfiles de mercado de algunos productos.

Cuenta con **estudios de productos** en los siguientes rubros:

- *Artesanía y Joyería*
- *Textiles*
- *Cueros y Calzado*
- *Metalmecánica*
- *Agrícola y agroindustrial*
- *Productos de Biocomercio.*

La página Web de PROMPEX es : www.prompex.gob.pe

- Consejerías Comerciales en el Exterior: Disponen de información sobre mercados internacionales y demandas específicas.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: Tiene a su cargo las negociaciones comerciales y el manejo de aranceles y barreras no arancelarias. Ofrecen información de los diferentes acuerdos comerciales. Su página Web es: www.mincetur.gob.pe
- Cámaras de Comercio de Lima y Regiones: Las cámaras cuentan con áreas dedicadas al comercio exterior y normalmente ofrecen servicios de información.
- Agregadurías Comerciales en el Perú: En Lima se encuentran las agregadurías comerciales de todos los países importantes para el comercio exterior del Perú.
- Organizaciones Empresariales: Cuentan con oficinas de información sobre empresas y mercados. Ejemplo: ADEX.
- Empresas de Investigación de Mercados: Tales como:
 - ✓ *Apoyo Opinión y Mercado*
 - ✓ *Arellano Investigación de Marketing*
 - ✓ *Consultores Asociados de Marketing*
 - ✓ *C.P.I Compañía Peruana de Estudios de Mercado*
 - ✓ *Datun Internacional*
 - ✓ *Analistas y consultores*
 - ✓ *Imasen*
 - ✓ *Dominio Consultores*
 - ✓ *Directo Perú*
 - ✓ *Samimp Research Internacional*
- Otras Fuentes Gubernamentales: Instituto Nacional de Estadística (INEI), Ministerios de Agricultura, Minas, Pesca, Transporte, etc.

- Organismos Internacionales Multilaterales: Banco Interamericano de Desarrollo(BID), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Organización para las Naciones Unidas (ONU), Organización Mundial del comercio (OMC), Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI).
- Tecnología de computación, de comunicaciones y la Internet.- Dependiendo del mercado se cuentan con páginas especializadas tales como:
www.agroindustrias.com.pe
www.fundaciónchile.cl
www.fao.org
www.icc.org

4.7.- Checklist del análisis del mercado

Consiste en una serie de preguntas que sirven para verificar si ha considerado los elementos básicos de un **análisis de mercado**:

- ✓ ¿Me interesa exportar de manera ocasional (actitud reactiva) o me interesa exportar como negocio permanente de mi empresa (actitud proactiva)?
- ✓ ¿Cuáles y donde están los mercados de mi interés?
- ✓ ¿Cómo se realiza una investigación de mercado?
- ✓ ¿Cuál o cuáles son los nichos de mercado a los que orientaré mis exportaciones?
- ✓ ¿Cómo es o son los nichos de mercado seleccionados?
- ✓ ¿Cuál es mi mercado objetivo?
- ✓ ¿Cómo es el producto que demanda el mercado? ¿Cuáles son sus características?
- ✓ ¿Lo fabrico o puedo fabricarlo? ¿Debo cambiarlo o adaptarlo?
- ✓ ¿Es un producto de consumo final? (bien de consumo) o es un producto para el consumo de empresas (bien intermedio)?
- ✓ ¿Cuál es el perfil del consumidor de mis productos?
- ✓ ¿Cuáles son las características más importantes de los principales demandantes (sexo, edad, escolaridad, ubicación geográfica, ingreso)?
- ✓ ¿Cómo afecta el precio al mercado, demanda elástica o inelástica?

- ✓ *¿Cuál es el número de clientes actuales, nacionales e internacionales?*
- ✓ *¿Quiénes son los clientes que representan el 80% de las ventas? ¿En dónde están? ¿En qué país? ¿Cuántos son?*
- ✓ *¿Quién o quiénes son la competencia? ¿Los puedo identificar? ¿Dónde están?*
- ✓ *¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de mi empresa respecto a la competencia?*
- ✓ *¿Existe alguna relación gubernamental, nacional o internacional, que pueda afectar mi producto o servicio en el futuro?*

Resumen

1.- El Análisis de Mercado

- El análisis de mercado consiste en la identificación de oportunidades de negocios, tendencias del mercado, nichos no explorados, y competidores.
- Se centra en conocer qué quiere el mercado, cómo lo quiere y si la empresa está en capacidad de cubrir dichos mercados.

2.- El Producto

- ¿Qué necesidad quiero satisfacer? Es necesario preguntarse: ¿cuál es la necesidad del consumidor que pretende cubrir su producto o servicio que además no es actualmente cubierta por otro producto o servicio?
- Se debe investigar los gustos y preferencias por los productos o servicios, de cómo deben ser estos y como le gustaría al cliente disponer de los mismos.

3.- El Mercado

Una vez determinada la necesidad del cliente, se estudia quiénes y dónde están mis potenciales clientes, y quienes son y cómo actúan mis principales competidores.

- Tamaño del mercado real (volumen de ventas en unidades monetarias y unidades físicas de producto) y mercado potencial (número de clientes).
- Las tendencias generales del mercado: observar si se trata de mercados estáticos, en crecimiento o decrecimiento.
- Distribución geográfica del mercado.
- Características específicas del mercado
- El perfil del cliente: (I) Consumidores: Es importante para usted que desarrolle un retrato mental y claro de su cliente ideal, considere datos demográficos, psicológicos, etc.), (ii) Negocios: Si va a dar un servicio o producto a otros negocios, describa las características de las empresas con las que piensa trabajar: tipo y tamaño de negocio, sector, etc.)
- Segmento de mercado: se refiere a que cierta parte de la totalidad del mercado está formada por clientes que comparten ciertos rasgos en común convirtiéndose en clientes idóneos para adquirir sus productos.

- Estratificación de mercado: Está relacionada con el tipo de producto demandado según el poder adquisitivo de los clientes y la imagen que se crea socialmente en cuanto al consumo del mismo.
- Diferenciación de producto: Se entiende como los cambios realizados en la presentación física e imagen del producto a través de la publicidad, de modo que se muestre al producto distinto de sus competidores y orientado a cierto tipo de demandantes.
- Motivos de atracción del producto o servicio Los motivos por los cuales usted atrae a un cliente pueden ser muy variados: 1. precio, 2. actuación, 3. duración, 4. versatilidad, 5. rapidez, 6. precisión, 7. facilidad de uso o manejo, 8. facilidad de mantenimiento o reparación, 9. facilidad o bajo costo de instalación, 10. tamaño, 11. peso, entre otros.

4.- Identificar los canales de distribución existentes

Es importante conocer la dinámica del flujo de las mercancías, cómo es el transporte, los distribuidores y como se realiza la venta al mayoreo y menudeo.

5.- Análisis de la competencia.- El propósito de este análisis es conocer quiénes son sus competidores, su fuerza y modo de actuación, así como explicar cuáles son las desventajas y las oportunidades que su negocio enfrenta. Asimismo, al preparar este análisis descubrirá cuál es su ventaja competitiva (la razón por la cual sus clientes hacen negocio con usted en lugar de con su competencia).

6.- Análisis FODA

Un análisis FODA brinda un resumen de las fortalezas y debilidades de su empresa e identifica las oportunidades y amenazas que enfrenta, de este modo usted podrá establecer objetivos para su negocio para transformar sus fortalezas en ventajas competitivas.

Cuestionario
Análisis de Mercado

A.- Marque la respuesta correcta:

1. Inicio Reactivo

- a) *Se exporta de manera casual*
- b) *Existe el interés por convertir a la exportación en una alternativa de generar ingresos para el negocio.*

2. Las estadísticas de PROMPEX y del INEI son:

- a) *Fuentes de información primarias*
- b) *Fuentes de información secundarias.*

3. La investigación de mercado sirve para:

- a) *Conocer las características de los mercados y de los productos actuales y potenciales con la finalidad de precisar las mejores alternativas de negocio.*
- b) *Para conocer las fuentes de información sobre comercio exterior.*

4. Los datos demográficos de los mercados sirven para:

- a) *Determinar las características del producto*
- b) *Conocer el perfil de los clientes actuales y potenciales.*

5. El conocimiento acerca del segmento y estratificación de mercado permite definir:

- a) *El precio de venta probable*
- b) *La diferenciación del producto.*

6. En el diseño del producto se debe considerar principalmente:

- a) *El tamaño, presentación, empaque y etiquetado, entre otros.*
- b) *El embalaje, la envoltura, ciclo de vida y promoción.*

7. Su definición es crítica, pues es un determinante para la demanda del producto o servicio en el mercado:

- a) El precio*
- b) La mercadotecnia*

8. Con los distribuidores se debe acordar el manejo de:

- a) Tiempos y formas de entrega*
- b) El costo de producción*

9. Es importante conocer la competencia pues influye en:

- a) Las condiciones del mercado*
- b) En la presentación del Plan de Negocios*

V. PLAN DE MARKETING

Una vez demostrado que el mercado y los clientes existen, y definida la porción de ese mercado que se espera alcanzar, es importante demostrar cómo se va a lograr ese objetivo, es decir, hay que plantearse **cómo vender**.

Para ello, se fijan objetivos de marketing en concordancia con la realidad del mercado y nuestras potencialidades internas.

El **plan de marketing** es la instrumentación de la *estrategia de marketing*. El plan debe especificar la estrategia general y la filosofía de marketing que seguirá la compañía, considerando la cadena de valor de la industria, los canales de distribución, la política de penetración (nacional, regional, internacional), los ciclos de la industria y del producto o servicio.

Asimismo, se determinarán cuatro aspectos fundamentales:

- a) La política de producto/servicio
- b) La política de precios
- c) La política de distribución
- d) La política de comunicación

5.1.- La fijación de objetivos comerciales

Después de realizar el **análisis de mercado**, es momento de proponerse objetivos alcanzables tanto a **nivel de participación en el mercado** como en el **volumen de ventas a alcanzar**.

Calcular:

1. **Participación en el mercado.**- El porcentaje del total de ventas en su área de mercado que espera obtener después de la plena puesta en marcha de su empresa.

	Porcentaje (%) Del Mercado Local	Porcentaje (%) Del Mercado Total
Producto 1		
Producto 2		
Producto 3		

2. **Volumen de ventas a alcanzar.**- Previsión realista de las ventas de los primeros años de funcionamiento de la empresa en base al porcentaje de participación de mercado y los cálculos de evolución futura del mercado. Las previsiones se pueden realizar en unidades y en valor monetario (dólares, soles).

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producto 1	Unidades					
	Toneladas					
	Dólares					
Producto 2	Unidades					
	Toneladas					
	Dólares					
Producto 3	Unidades					
	Toneladas					
	Dólares					
Total	Unidades					
	Toneladas					
	Dólares					

Como realizar la previsión de ventas

Existen muchas técnicas de previsión de ventas, se recomienda utilizar las que mejor se adapten a las características del producto o servicio de la nueva empresa.

a) *Empresas que ofrecen productos intermedios*

- Identificar todos los compradores potenciales del producto en el área geográfica de que se trate.
- Fijar el consumo aproximado de cada uno de estos compradores potenciales, en función al nivel de ventas de cada uno y en función del subsector al que pertenezca cada uno.
- Multiplicando el número de compradores potenciales por su capacidad de consumo obtendremos el tamaño de mercado. Finalmente, considere también a la competencia y aplique la cifra de participación de mercado.

b) *Empresas productoras de bienes de consumo*

- Basarse en lo que dice la gente: Es decir, preguntarle a la gente si compraría o no el producto en determinadas condiciones (de precio o calidad, por ejemplo). Para ello se utilizan dos sistemas: las encuestas de intenciones del comprador (a partir de una “muestra” representativa de todos ellos) o la recogida de la

opinión experta (es decir, de personas que no son compradores ni vendedores del producto, pero conocen bien el mercado).

- Lo que hace la gente. Por ejemplo, poner a prueba el producto en un mercado local, y observar cuál es la reacción de la gente. La experiencia de varios días de prueba puede permitir extrapolar resultados de previsión de ventas.
- Lo que ha hecho la gente. Un tercer punto de referencia lo constituyen las series estadísticas de demanda histórica. Es decir, el análisis de los datos referentes al consumo pasado dentro del sector o en productos parecidos. Si no existe en el país producto parecido alguno, se pueden estudiar las series históricas de países parecidos.

5.2.- Política de Producto

En primer lugar, es preciso pensar qué modificaciones o complementos deben realizarse en el producto o servicio para conseguir el nivel de ventas propuesto en el segmento de mercado que se ha escogido.

Diseño y desarrollo del producto o servicio

El **diseño del producto o servicio** se basa en los resultados del **estudio de mercado** referentes a los deseos y preferencias del consumidor.

El **diseño del producto** está centrado en *lo que los clientes quieren y como desean obtenerlo*. La empresa debe estudiar la posibilidad de satisfacer las expectativas del cliente.

Se puede realizar **pruebas de producto** que incluyan:

- Estándares técnicos de fabricación.
- Estándares de envoltura internacionales y embalaje, regionales o locales.
- Etiquetado adecuado, en el idioma pertinente, acorde a las normas del país del mercado objetivo.
- Estándares ambientales.
- Facilidad de uso.
- Registro de patentes y marcas (implica la protección de sus derechos de propiedad).
- Pruebas de marketing a través de experimentos con clientes.
- Análisis financiero de costos de producción y proyección de utilidades.
- Estimación de demanda y ventas.

Terminado el **diseño del producto** y una vez **lanzado al mercado**, deberá monitorearse su evolución para realizar cambios necesarios para su adaptación a las exigencias del mercado objetivo, esto permitirá asegurar la vigencia del mismo y su crecimiento.

La presentación

Es preciso pensar cómo va a ser presentado el producto o el servicio: envoltorio, imagen, embalaje y elementos conexos. No olvide que algunos productos son preferidos exclusivamente por su presentación.

El nombre o la marca

Puede ser muy importante pensar en un nombre o una marca para su producto o servicio. Es también oportuno pensar en las razones que le han llevado a escoger este nombre y si se adapta al tipo de producto de que se trata.

Las garantías

Puede ser adecuado que su Plan de Marketing estudie la posibilidad de ofrecer garantías de calidad al cliente (por ejemplo: asistencia técnica y reparaciones durante un año). Si decide otorgar garantías, debe valorizar sus costos, y determinar las mejoras necesarias en los sistemas de control de calidad de su negocio.

Servicios postventa

Evalúe si su producto requiere de servicio postventa (reparación, mantenimiento). Si este es el caso, necesita prever los ajustes en la estructura organizativa de su nueva empresa.

La evolución y desarrollo del producto

Por otra parte, es interesante plantearse ideas sobre los productos o servicios que van a seguir al que ahora lanza, estos serían la “próxima generación”.

Ciclo de vida del producto

El **ciclo de vida del producto** es la evolución del **volumen de ventas** del producto en el tiempo; dicho ciclo ocurre en cuatro etapas:

- i. **Introducción:** el producto es lanzado al mercado y comienza a registrar ventas.
- ii. **Crecimiento:** el producto muestra un ritmo acelerado de ventas hasta lograr el máximo nivel.
- iii. **Madurez:** el producto se ha posicionado en el mercado y presenta ventas constantes alrededor de un volumen.
- iv. **Declinación:** en esta etapa las ventas del producto caen, por lo que debe evaluarse la posibilidad de retirarlo del mercado.

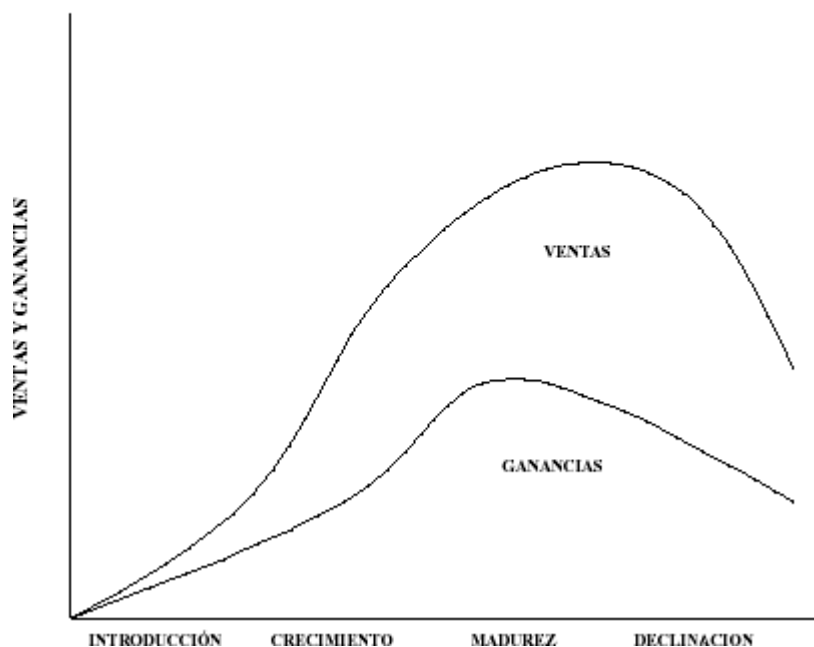
El **ciclo de vida de un producto** puede ser corto o largo, según la naturaleza del producto.

Si el producto está sujeto a *continuos cambios tecnológicos* o a una *competencia intensa*, el ciclo de vida es corto; como sucede en el caso de las computadoras.

En consecuencia, es importante estudiar el **ciclo de vida potencial del producto** en base a la **investigación de mercado** para poder realizar **pronósticos de ventas** y preocuparse por realizar **cambios o innovaciones** en el producto que permitan **mantener y aumentar el volumen de ventas** y obtener un margen de utilidad atractivo.

Es importante tener en claro las **diferencias del ciclo de vida de un producto** en el **mercado interno** y **externo**. El tiempo de ocurrencia de cada etapa varía según sea el país destino de las exportaciones. Esta diferencia se explica por factores culturales, grado de preferencia o indiferencia hacia el producto, y el poder adquisitivo de los consumidores potenciales del mercado objetivo.

Figura 5.1 Ciclo de Vida del Producto-Mercado



Recomendaciones:

- Realizar una descripción objetiva del producto/servicio con todas las características técnicas, incluyendo una descripción del *packaging*. Si se tratara de un servicio, incluir un detalle del proceso u operación.

- Realizar una descripción de los beneficios que el producto/servicio brinda a los consumidores.
- Marcar las diferencias entre el producto/servicio propuesto y los de la competencia. incluir planos, dibujos y fotos.

5.3.- Política de Precios

El cálculo acertado del precio es un elemento crucial del Plan de Marketing.

El **precio** es:

- Una medida de lo que el cliente debe dar a cambio del producto o servicio.
- Es un indicador del valor que tiene para el cliente tal producto o servicio.
- Es parte de la imagen del negocio.
- Una *prueba de mercado*, en la cual se rechaza o acepta el producto debido al carácter determinante de esta variable en la toma de decisiones de los compradores.

Objetivos del precio

Los objetivos de precio giran alrededor de los costos y beneficios esperados, los precios de la competencia, y lo que el cliente está dispuesto a pagar

1. **Obtener utilidades**

- ✓ Se busca un precio que *cubra los costos* y que permita un *margen de utilidad determinado*.
- ✓ *Maximizar utilidades*, es decir, obtener la mayor cantidad de ganancias posibles en un periodo determinado, utilizando una estrategia de minimización de costos o de aumento de precios.

2. **Obtener ventas**

- ✓ Lograr una *participación de mercado* y/o mantenerse en dicha participación. Para lograrlo es recomendable fijar un *precio* igual o por debajo de la competencia.
- ✓ *Aumento del volumen de ventas*, este objetivo puede establecerlo cuando ya ha entrado al mercado y ha medido la *aceptación del precio* y tiene *cierta participación del mercado*. Puede optar por *reducir el precio*, o *aumentar los gastos de promoción* del producto.

3. Enfrentar la competencia

- ✓ Al entrar a un mercado, la competencia reaccionará con el propósito de no perder participación de mercado, por ello, será necesario la implementación de estrategias tales como:

- ofertas en centros comerciales,
- acuerdos con distribuidores para reducir costos,
- promoción a través de medios de comunicación,
- una intensa labor del área de ventas.

- ✓ Si su producto *no es líder en el mercado*, es recomendable que tome como referencia el *precio internacional o local* del país o países donde exporta y verifique su margen de utilidad.
- ✓ *Pruebe con distintos precios* para conocer los probables *volúmenes de venta* y la *respuesta del mercado*.
- ✓ El mercado puede ser muy sensible a cambios de precio, o por el contrario, el precio puede no afectar mucho la demanda del producto, si el consumidor valora otros aspectos como la calidad, u otros factores. Un ejemplo de esto es el mercado de zapatos en Alemania, donde el consumidor valora más la calidad y el diseño que el precio.
- ✓ Algunos productos de lujo aumentan su demanda a pesar del aumento de precio, por el efecto estatus social de crear la imagen de solvencia económica por el consumo de productos caros.
- ✓ Defina el *objetivo de su precio* e identifíquelo como “*política de precios*”, ésta debe aparecer en el Plan de Negocios.

Sistemas de Fijación de Precios

a).- Costos

El costo de producción y es un primer indicador sobre los precios.

Precio de Venta = Todos los Costos + Margen

Precio de Venta = (Costo de Producción + Distribución + Administración + ...) + Margen

b).- Los precios de referencia en el mercado

Es básico realizar un sondeo de la estructura de precios de venta de la competencia antes de fijar esta política.

El precio final será siempre un cierto compromiso entre el punto de referencia de los precios de la competencia y el de los costos de producción y comercialización.

Cuando considere el precio de la competencia como referencia recuerde distinguir entre las siguientes situaciones:

- Que el precio sea el elemento decisivo en nuestro producto o servicio. Es decir, que fabricamos un producto o servicio para venderlo a un precio que tiene una oportunidad de mercado. Ello ocurre principalmente con productos poco diferenciados.
- Que el producto sea el decisivo. Es decir, que el producto o servicio tiene una calidad que tiene oportunidad de mercado.

c).- El precio psicológico.- Es particularmente útil en el caso de productos inéditos sin punto de referencia en el mercado.

El precio psicológico se obtiene a partir de un pequeño sondeo entre una muestra de clientes potenciales. Se les muestra un prototipo del producto o se les explica el servicio y se les realiza una doble pregunta:

1.- ¿A partir de qué precio usted pensaría que este producto o servicio no sería suficientemente bueno? (límite inferior).

2.- ¿A partir de qué precio usted pensaría que este producto o servicio sería demasiado caro? (límite superior)

Las respuestas son una indicación de la franja de precios en que el producto sería aceptado por un mayor número de clientes.

Considerando este punto de referencia en relación a los costos de producción y comercialización, podemos estimar el precio de venta más adecuado.

d).- El precio “comercial”.- En la práctica, las nuevas empresas fijan sus precios basándose en una serie de factores:

- El ciclo de vida del producto
- El grado de diferenciación del producto
- La confianza del comprador respecto al producto y a la empresa
- Las amenazas de la competencia

El precio fijado de esta manera, se denomina precio “comercial”.

e).- Estrategias en la fijación de precios

Existen dos estrategias principales en la fijación de precios:

- **Una política de selección o desceme:** Es adecuada para empresas en las que el producto (su calidad) es el elemento decisivo (y no el precio) en la motivación del comprador. Esta estrategia consiste en fijar los precios a un nivel alto para asociar el producto o servicio con un *estatus* económico o social elevado. Una vez introducido el producto o servicio en este segmento de mercado, se va reduciendo el precio.
- **Una política de penetración.** Suele ser oportuna para productos nuevos, en los que no existe un punto de referencia en el mercado en cuanto a precio. La estrategia consiste en fijar los precios tan bajos que se consigan ventas rápidamente, y una participación en el mercado. Además, estas acciones consiguen desalentar a la competencia.

Ambas estrategias involucran riesgos:

- **Riesgos de la política de selección:**
 - Los altos beneficios atraen competidores.
 - Que se demore la penetración de mercado y el cliente opte por productos alternativos.
 - Que el volumen limitado del producto o servicio impida beneficiarse de economías de escala.
- **Riesgos de la política de penetración:**
 - Que la demanda no responda con la rapidez prevista.
 - Que se retrase la recuperación de la inversión inicial y que, entretanto, la nueva tecnología deje obsoleto al producto o servicio.
 - Que se estimule una guerra de precios en la que no gane nadie.

Recomendaciones:

- Incluir el precio o rango de precios al cual se ofrecerá el producto/servicio.
- Incluir un análisis de sensibilidad para sustentar el rango adoptado y demostrar la elasticidad de la demanda.
- Hacer referencia a la investigación de mercado para justificar el rango de precios adoptado.
- Incluir un análisis de costos para dejar asentado cuál es el punto de equilibrio y la rentabilidad estimada.
- Si se trata del lanzamiento de un nuevo producto, es importante incluir un análisis de contribución marginal.

- Si se trata de una empresa en marcha, incluir la evolución de precios del mercado de los últimos cinco años.

5.4.- Política de distribución

Los aspectos de **distribución**, es decir **cómo llegar a los clientes**, requieren una labor administrativa importante, y representa una porción significativa de los costos. En este sentido, debe evaluar los canales de distribución que usará.

Un canal de distribución óptimo es el que ofrece al mismo tiempo:

- Que el producto esté disponible **cuando** el cliente desea comprar.
- Que el producto esté disponible **donde** el consumidor desea comprar.

Una vez estimada la previsión de ventas, los aspectos que deben determinarse son:

1. El número de puntos de venta que pretende abastecerse.
2. Su localización geográfica.
3. El tipo de canal de distribución, que puede ser *exterior* a la empresa (representante, agente comercial o comisionista) o *interior* a la empresa.

Es preciso recordar que la decisión sobre canales de distribución va a afectar fuertemente el conjunto de la empresa. Es importante considerar su impacto sobre:

- *El ritmo de producción:* Un acuerdo con un gran intermediario puede requerir una producción en masa, no siendo así en el caso de detallistas.
- *En el control de la distribución* por parte de la empresa. El control será mayor si se opta por la venta directa, por correspondencia o por representante y será menor si se realiza a través de un circuito poderoso, integrado y organizado.
- *En la imagen de marca.* El tipo de distribución ha de corresponder con la política comercial global, y debe evitarse que distorsione la imagen que trata de imponer la nueva empresa.

Criterios a tener en cuenta al escoger distribuidores:

- **Calidad** del trabajo de distribución: ¿será tratado mi producto como **prioritario**?
- Cómo es el **servicio** del distribuidor, si su trato es adecuado y muestra disponibilidad para darle **información y apoyo** respecto a sus necesidades.
- **Trato** del distribuidor con otros distribuidores y con otros clientes.
- La posible utilidad de un técnico, especialmente en productos que requieren una formación de utilizador-cliente.
- Tipo de remuneración: fija o proporcional.
- **Tamaño** del distribuidor, es decir, que tenga capacidad de transportar, almacenar y entregar la cantidad del producto solicitada.
- **Capacidad económica:** un distribuidor con solvencia económica evita otros intermediarios, por lo que puede asegurar un servicio de mejor calidad y cuidado del producto.
- **Conocimiento y habilidad** en el manejo de la distribución. Debe buscar distribuidores que entiendan la importancia que tiene cumplir con las entregas y los cuidados del manejo del producto.
- **Contratos y cumplimiento** de los mismos. La seriedad en cuanto a tiempo, montos y forma debe ser permanente.
- **Cumplimiento de leyes y normas.** En el caso de dedicarse a la exportación deberá cumplir con los requisitos solicitados en el país de origen y en el extranjero.
- Los **costos** de los servicios que prestan.
- **Márgenes de comercialización.** Los márgenes son muy importantes para los distribuidores, y esto debe ser considerado en la estimación del precio al consumidor final.

Recomendaciones:

- Especificar si la distribución se hará en forma directa o si actuarán intermediarios que harán llegar el producto al consumidor final.
- Determinar cuál va a ser el alcance de la distribución (nacional, regional, internacional).
- Incluir un mapa del área de cobertura.
- Si el esquema de distribución fuera complejo, incluir un diagrama que esquematice las etapas.
- Justificar la elección de lugar para el establecimiento de oficinas, locales, depósitos, talleres y/o fábricas.

5.5.- Política de Comunicación

La nueva empresa debe plantearse que acción va a realizar para dar a conocer y promocionar su producto o servicio.

El objetivo principal de la promoción es dar a conocer el producto al mayor número de personas posibles del mercado objetivo.

Además, esta política, reconoce la importancia de definir la *imagen* de la empresa. ¿Qué es lo que desea hacer prevalecer? Puede ser su capacidad de “saber hacer” técnico, flexibilidad comercial, o constante innovación. Debe recordarse que la primera imagen que da la nueva empresa es a menudo la más duradera.

La *promoción* amerita un *plan con estrategias definidas*, el cual debe evaluar los recursos humanos que se emplearán, el manejo de la fuerza de ventas, los acuerdos de descuentos por volumen con minoristas y mayoristas, entre otros.

También puede recurrir a publicistas locales en el país destino y asesorarse respecto a las mejores alternativas o las combinaciones posibles de promoción.

El tipo de producto define la *promoción* que se requiere. Por ejemplo, un *producto de consumo comercial* requerirá anuncios en la calle, revistas, periódicos, comerciales en televisión, realizar muestras y exhibiciones. Si su producto se orienta al *consumo de empresas*, puede anunciarlo en revistas industriales y empresariales.

Finalmente, es preciso tener una especial sensibilidad para tener informados de la actividad de la empresa a los líderes de opinión entre el segmento de mercado que se ha escogido y a aquellas personas-clave que influyen en el proceso de toma de decisiones para el consumo.

El uso de Internet en el comercio electrónico

Internet es un excelente medio de promoción y búsqueda de clientes con costos muy bajos.

A través de la red se puede acceder a una inmensidad de proveedores y clientes potenciales que entran en contacto por medio de portales dedicados al **comercio electrónico** (conocido también como “e-commerce”).

El empresario no debe perder de vista la oportunidad de participar en esta nueva forma de hacer negocios.

Algunas *páginas Web* que facilitan la entrada a estos “mercados digitales” son: www.telefonica.com.pe,

www.rcp.org.pe,

www.internet.com.pe/diseweb,

Así mismo, las *cámaras de comercio* de los diferentes países brindan esta oportunidad a través de sus páginas Web.

Casos exitosos de comercio electrónico son los de www.amazon.com y www.Barnes&noble.com

Recomendaciones:

- Describir el objeto de la comunicación y el mensaje que se emitirá para lograrlo.
- Mostrar el plan de promoción para un período de al menos un año.
- Incluir el análisis costo-beneficio del plan de promoción.
- Si se trata de una empresa en marcha, incluir campañas realizadas y resultados obtenidos.

5.6.- Técnicas de pronóstico de demanda y oferta

La *estimación de ingresos probables por la venta del producto* constituye una de las etapas esenciales para la preparación de un **Plan de Negocios**. Para realizar esto se dispone de un conjunto de instrumentos provenientes de la *evaluación de proyectos de inversión* y la *investigación de mercados*.

a) Método de regresión simple

Responde a demandas irregulares, estacionales, crecientes o decrecientes. Se relacionan dos variables, que guardan relación lógica (existe causalidad directa o indirecta entre las variables):

- *Dependiente*, la cual es objeto de estimación.
- *Independiente*, la cual explica el comportamiento de la primera.

Pasos:

- ✓ Se determina la función matemática que representa en forma adecuada la relación entre las variables.
- ✓ Aplicación del método de “mínimos cuadrados”.

Ejemplo:

Años	Ventas	Costos
1998	100	10
1999	150	14
2000	200	21
2001	210	22
2002	300	28
2003	500	45

Planteamos una ecuación en donde asumimos que las ventas están en función de los costos.

Modelo Lineal: $Y = a + bX_i$

$$\sum Y_i = na + b\sum X_i \quad \dots (1)$$

$$\sum X_i Y_i = a\sum X_i + b\sum X_i^2 \quad \dots (2)$$

Reemplazando y resolviendo el sistema de ecuaciones (1) y (2) se obtiene:

$$Y_e = -23.29 + 11.4X_i$$

Donde:

X_i = Costo del periodo ha ser estimado.

Y_e = Es el nivel de ventas estimado para el periodo de interés.

b) Método del promedio móvil

Se utiliza para evaluar *demandas irregulares o estacionales*. Se determina hallando la media aritmética de los últimos datos.

Pasos:

- ✓ Se define el tipo de demanda (serie de datos históricos), analizando su tendencia, variaciones estacionales y variaciones aleatorias.
- ✓ Aplicación del promedio móvil.

Ejemplo:

Años	Ventas Anuales (unidades)
1994	8500
1995	6500
1996	7700
1997	6000

1998	9500
1999	7100
2000	5100
2010	7900
2015	6600
2020	8500

Podríamos sentirnos tentados a estimar las ventas de la siguiente forma:

$$Y \text{ estimado} = \sum X_i / t$$

$$Y_e = 73400 / 10 = 7340 \text{ unidades.}$$

Esta estimación es buena para periodos cortos y estables, no obstante, si el periodo es largo no se recomienda porque puede existir influencia de otros factores que varían con el tiempo. Por ello, se recomienda el cálculo del promedio móvil.

Calculo del Promedio Móvil

Año	Ventas	T	Si k = 4			Si k = 5		
			Y_e	$Y - Y_e$	$(Y - Y_e)^2$	Y_e	$Y - Y_e$	$(Y - Y_e)^2$
1994	8500	0						
1995	6500	1						
1996	7700	2						
1997	6000	3						
1998	9500	4	7175	2325	5405625			
1999	7100	5	7425	-325	105625	7640	-540	291600
2000	5100	6	7575	-2475	6125625	7360	-2260	5107600
2001	7900	7	6925	975	950625	7080	820	672400
2002	6600	8	7400	-800	640000	7120	-520	270400
2003	8500	9	6675	1825	3330625	7240	1260	1587600
					16558125			7929600

Para K = 4

$$Y_{e, 2004} = (9500+7100+5100+7900+6600+8500) / 6 = 7450 \text{ unidades.}$$

Para K = 5

$$Y_{e, 2004} = (7100+5100+7900+6600+8500) / 5 = 7040 \text{ unidades}$$

c) Promedio móvil exponencial (P.M.P.E.)

Otra alternativa para estimar la demanda es utilizar el promedio móvil exponencial. El pronóstico obtenido será una suma ponderada de la última observación Y_t y el pronóstico anterior.

Se define la función de pronóstico:

$$Y_e = Y_{e-1} + \text{constante de suavización} * \text{error del pronóstico anterior}$$

Constante de suavización. $2 / (n + 1)$;

n: Numero de datos utilizados en el cálculo del primer Y estimado.

Constante de Suavización: $2 / (5+1) = 0.33$

Años	Ventas	Y estimado
1999	7100	7640 (promedio de los primeros 5 años)
2000	5100	$Y_e = 7640 + 0.33 (7100-7640) = 7462$
2001	7900	$Y_e = 7462 + 0.33 (5100-7642) = 6623$
2002	6600	$Y_e = 6623 + 0.33 (7900-6623) = 7044$
2003	8500	$Y_e = 7044 + 0.33 (6600-7044) = 6898$

$$Y_{e, 2004} = 6898 + 0.33 (8500-6898) = 7,427 \text{ unidades (Pronostico)}$$

d) Método de regresión lineal múltiple

En este tipo de modelo se relacionan una variable dependiente y dos o más variables independientes, de allí el calificativo de múltiple.

Y = variable dependiente;

$X_1, X_2, \dots, X_n$: variables independientes

Si se trata de un caso de regresión múltiple con dos variables independientes, la función se expresa de la siguiente forma:

$$Y_e = a + bX_1 + cX_2 \text{ donde:}$$

a: coeficiente de posición

b: coeficiente del impacto de la variable X_1 sobre la variable Y_e

c: coeficiente del impacto de la variable X_2 sobre la variable Y_e

Ecuaciones normales

$$\sum Y_e = na + b\sum X_1 + c\sum X_2 \quad (1)$$

$$\sum X_1 Y_e = a \sum X_1 + b \sum X_1^2 + c \sum X_1 X_2 \quad (2)$$

$$c \sum Y_e = a \sum X_2 + b \sum X_1 X_2 + c \sum X_2^2 \quad (3)$$

Ejemplo:

Demanda de televisores en función al ingreso disponible y la importación de bienes de consumo.

Años	Demanda de TV	Ingreso Disponible	Importación de bienes de consumo
1998	45	52	10
1999	42	58	13
2000	48	58	10
2001	55	60	14
2002	53	65	16
2003	65	70	18

Se tiene que:

Y = Demanda de TV

X₁ = Ingreso disponible

X₂ = Importación de bienes de consumo.

Reemplazando y resolviendo el sistema de ecuaciones (1), (2) y (3) se obtiene:

$$Y_e = -16.59 + 1.114 X_1 + 0.04 X_2$$

5.7.- El uso de escenarios

Dado que hay *elementos* del mercado *fuera de nuestro control* deberemos prever la posibilidad de vender menos de lo que habíamos proyectado o por el contrario tener una demanda mayor a la esperada.

Cualquiera de las dos circunstancias afectará la *rentabilidad* del negocio y debemos estar *preparados para afrontar estas circunstancias*, y saber *hasta cuanto podríamos perder* en caso de una baja aceptación del producto o *cuanto más tendríamos que invertir* en caso de una demanda mayor a la proyectada.

Para evaluar los *probables resultados* de estas circunstancias, se utiliza el **análisis de escenarios**.

- Al **escenario de baja demanda** se le llama también “escenario pesimista” (lo que sucedería en el peor de los casos).
- Al **escenario proyectado**, se le denomina “escenario medio” (según nuestros cálculos el resultado que se espera obtener), debe ser realista.
- Al **escenario de demanda mayor a la proyectada** se le denomina “escenario optimista”, (que sucedería en el mejor de los casos).

5.8.- Checklist del plan de mercadeo

Sirve para verificar si su **plan de mercadeo** está considerando todos los factores que influncian o podrían influenciar su margen y volumen de ventas.

- ✓ ¿**Fabrico** el producto o **puedo fabricarlo**?
- ✓ ¿Debo cambiar el producto o adaptarlo?
- ✓ ¿Cuáles son los **canales de distribución**? ¿Cómo trabajan, qué tipo de distribuidores son? ¿Son buenos? ¿Existen mejores? ¿Cuáles son sus servicios? ¿Cuánto cuestan?
- ✓ ¿Cuáles son los **márgenes de comercialización**?
- ✓ ¿Cuáles son las mejores **formas de vender** mi producto? ¿Directamente al cliente? ¿Usando intermediarios?
- ✓ ¿**Dónde** conviene venderlos? ¿En supermercados? ¿Por medio de mayoristas? ¿Con agentes vendedores?
- ✓ ¿**Cuál es y será la demanda** del mercado objetivo? ¿La puedo estimar? ¿Cómo la estimo?
- ✓ ¿El o los productos cumplen con los **estándares y requisitos internacionales o** locales de calidad, de envoltura y embalaje?
- ✓ ¿Cuáles son las **metas de venta** del o de los segmentos de mercado? ¿Cuáles son las trimestrales? ¿Cuáles son las ventas anuales para los próximos tres o cinco años?

- ✓ ¿Cómo determino el **precio**? ¿Cuál o cuáles son las políticas de precios que deseo implementar? ¿Con que objetivo?
- ✓ ¿He tomado en cuenta la importancia de cada **segmento de mercado** en las políticas de precios?
- ✓ ¿Ofrece **descuentos** a clientes especiales? ¿Por volumen? ¿Por permanencia? ¿Sus clientes conocen esta política?
- ✓ ¿Es **estacional** su negocio? ¿Cuáles son las fluctuaciones de la producción y ventas por ese factor?
- ✓ ¿Existe alguna relación gubernamental, nacional o internacional, que pueda afectar mi producto o servicio en el futuro?
- ✓ ¿Cuáles son los **escenarios** posibles de ventas para los próximos años?
- ✓ ¿Qué **factores** influirán en las **ventas futuras**? ¿Existe información acerca del comportamiento futuro de dichos factores? ¿Dónde me puedo informar al respecto?
- ✓ ¿Qué debe hacer la **administración** según los posibles **escenarios** de ventas futuras?

Resumen

1. Una vez demostrado que el mercado y los clientes existen, y definida la porción de ese mercado que se espera alcanzar hay que plantearse cómo vender el producto. El plan de marketing es la instrumentación de la estrategia de marketing, considerando la cadena de valor de la industria, los canales de distribución, la política de penetración (nacional, regional, internacional), los ciclos de la industria y del producto o servicio.
2. **La fijación de objetivos comerciales:** Se refiere a objetivos respecto al nivel de participación en el mercado como en el volumen de ventas a alcanzar.
3. **La política de producto.-** Es preciso pensar qué modificaciones o complementos deben realizarse en el producto o servicio para conseguir el nivel de ventas propuesto en el segmento de mercado que se ha escogido. Esta sección incluye el diseño de producto (centrado en las necesidades del consumidor), la marca, garantías, ciclo de vida del producto. Esta sección señala cuáles son los beneficios que el producto/servicio generará para los potenciales clientes.

El ciclo de vida del producto: Es la evolución del volumen de ventas del producto en el tiempo; etapas: Introducción, Crecimiento, Madurez, y Declinación. Es importante estudiar el *ciclo de vida potencial del producto* para realizar *pronósticos de ventas* y así, diseñar estrategias para mantener y aumentar el volumen de ventas.

4. **La política de precios.-** En esta parte se examinarán los objetivos de ventas y utilidades. El precio es una prueba de mercado, en la cual se rechaza o acepta el producto debido al carácter determinante de esta variable en la toma de decisiones de los compradores. Los objetivos de precio giran alrededor de los costos y beneficios esperados, considerando: precios de la competencia, lo que el cliente está dispuesto a pagar, y el porcentaje del mercado total que representa cada una de las opciones de precio que está analizando.
5. **La política de distribución.-** Identificar cuál es la mejor manera de hacer llegar mi producto o servicio al consumidor final. Un canal de distribución óptimo es el que ofrece al mismo tiempo: (i) que el producto esté disponible cuando el cliente desea comprar y (ii) que el producto esté disponible donde el consumidor desea comprar.
6. **La política de comunicación.-** Se busca la comunicación y penetración del producto/servicio en cuestión, creación de interés por el producto/servicio a través de la publicidad, venta directa, y promociones. Se trata de dar a conocer el producto al mayor número de personas posibles del mercado objetivo. El tipo de producto define la promoción que se requiere, un producto de consumo comercial requerirá anuncios en la calle, revistas, periódicos, televisión. Mientras que un producto intermedio para el consumo de empresas, se anuncia en revistas industriales y empresariales. La promoción amerita un plan con estrategias definidas, el cual debe evaluar los recursos humanos que se emplearan, el manejo de la fuerza de ventas, los acuerdos de descuentos por volumen con minoristas y mayoristas, entre otros.
7. **Técnicas de pronóstico de demanda y oferta**
 - a) *Método de regresión simple*
 - b) *Método del promedio móvil*
 - c) *Promedio móvil exponencial (P.M.P.E.)*
 - d) *Método de regresión lineal múltiple*
8. **El uso de escenarios.-** Dado que hay elementos fuera de nuestro control debemos prever la posibilidad de vender menos o más de lo que habíamos proyectado y estar preparados a afrontar cualquiera de los escenarios. Generalmente, se consideran tres escenarios: Escenario pesimista, Escenario medio, Escenario optimista.

Cuestionario

Plan de Marketing

Estimación de la demanda de un producto de exportación

Presentamos el caso de una *empresa productora de recubrimientos de exportación para la industria de la producción, principalmente de viviendas*, cuya demanda depende del **número de viviendas**.

Se presentan los datos de la empresa “*Recubrimientos Florentinos*” de sus productos en términos de toneladas y el número de viviendas en el país al cual se exporta.

Año	Ventas (miles de TM)	N° de Viviendas (miles)
1997	400	42
1998	458	52
1999	640	112
2000	708	140
2001	1142	172
2002	1204	190

Estime las toneladas que venderá entre el 2003 y 2005 a partir de tres distintas informaciones respecto al número de casas esperado en el país que le interesa a esta empresa exportar que se muestran en el siguiente cuadro. Adicionalmente, clasifique esta información por escenarios, es decir, escenario bajo, escenario medio y escenario alto.

Información			
Año	N° de Cámaras de la Construcción	N° de Consultores Especializados	Artículo Revista Especializada
2003	205	203	210
2004	224	245	268
2005	296	301	315

VI. PLAN ADMINISTRATIVO

El Plan Administrativo es importante para el Plan de Negocios, pues el factor humano es crítico en cualquier negocio; el personal y la gestión de la compañía determinan, después de todo, el éxito de la compañía, independientemente de que tan buena sea la idea de negocios.

Las personas son cruciales en la decisión de inversión ya que en sus manos estará el capital del inversionista. Si bien puede que la idea de negocios sea “fabulosa”, el banco está invirtiendo en personas que están por detrás de esa idea. Es momento entonces de probar que la administración es capaz de hacer realidad el potencial que la idea de negocio encierra.

Como gerente de su negocio, usted es el líder y debe dirigir a su personal de modo que tenga la voluntad y la capacidad de trabajar eficientemente.

Esta sección del Plan de Negocios identifica los miembros clave del equipo, brindando una explicación completa de por qué son indispensables, de cuáles son sus capacidades relevantes, sus experiencias y logros previos. Toda esta información completa puede ir como anexo, pero lo sustancial debe incluirse en el cuerpo principal del plan.

Las fuerzas y debilidades de las personas que componen el equipo de gerentes son importantes y deberán discutirse abiertamente para que el inversionista sea capaz de formarse una opinión. Puede percibir que el equipo necesite fortalecerse, y esto sería, por ejemplo, mediante el nombramiento de un asesor.

El compromiso de los participantes del equipo con el proyecto es sumamente importante para un inversionista, ya que éste espera ver un verdadero anhelo, un genuino deseo de éxito entre sus fundadores, directivos y en el equipo en general.

Introducir en esta sección un organigrama que especifique futuras responsabilidades y líneas de reporte es signo de este compromiso del que se hablaba anteriormente.

Es interesante incluir **asesores externos** a la organización, quienes podrán ser de ayuda en casos específicos y, además, aportan mayor credibilidad y sustento al proyecto. También es bueno mostrar **alianzas estratégicas**, ya existentes o planeadas.

En síntesis en esta sección no puede faltar:

- *Organización*
- *Personal clave de dirección*
- *Compensaciones de la dirección y propiedad*
- *Otros inversores*
- *Contratos de trabajo, opciones de acciones y planes de bonos*
- *Consejo de Dirección*
- *Otros accionistas, derechos y restricciones*
- *Apoyo profesional de asesores y servicios*

Preguntas típicas que le interesan al inversionista:

a).- En cuanto a su directiva:

- ¿Quiénes son ellos y qué han logrado a la fecha?
- ¿Cuáles son sus motivaciones y aspiraciones y cuáles son sus ambiciones para la compañía?
- ¿Por qué ellos? (o ¿cómo contribuyen sus habilidades al todo?)
- ¿En qué grado están comprometidos con el éxito de la compañía (incluyendo sus compromisos financieros) y qué planes tiene usted para ayudar a retenerlos? (Por ejemplo, planes de opciones, etc.).

b).- En cuanto a su estructura organizacional:

- ¿Cómo están distribuidas las responsabilidades?
- ¿Existen limitaciones?
- ¿Cómo garantizará una sucesión efectiva mediante la estructura?
- ¿En qué grado dependerá usted de gente de fuera, por ejemplo, banqueros, abogados, contadores, asesores, etc.?

- Mirando hacia el futuro ¿cómo afectará un crecimiento anticipado a la estructura y las habilidades que serán requeridas?

6.1. Objetivos del plan administrativo

La **sección de administración y organización** tendrá como objetivos:

- ✓ Describir a los empleados clave y su trayectoria (currículo).
- ✓ Detallar los compromisos de la directiva (incluyendo los financieros).
- ✓ Demostrar que todas las habilidades necesarias están presentes.
- ✓ Elaborar el organigrama.

Para alcanzar estos objetivos es necesario entender los pilares de la administración, su efecto en la organización de la empresa, y su utilidad en la planeación.

En un *negocio de exportación* la *administración* es clave para lograr mayor eficiencia y eficacia.

Es recomendable que elabore un *manual de procedimientos* para lograr una mejor coordinación del trabajo de la empresa, a partir de planear y dirigir las actividades.

El plan administrativo consiste en reconocer los *recursos humanos y materiales* con los que cuenta la empresa, pues a partir de ellos se planean las actividades a desarrollar en el negocio.

A continuación se describe los cinco pilares en los que se apoya la administración: **organizar, coordinar, controlar, dirigir y planear.**

a).- Organizar

Consiste en un **adecuado ordenamiento** de los **recursos**, lo que garantiza un buen desempeño de los mismos en provecho de la empresa.

La organización se basa en el *conocimiento de los recursos disponibles*, con énfasis en los aspectos de mayor *rendimiento*. El administrador enfrenta el enorme reto de decidir cómo disponer de los mismos, de manera que el buen aprovechamiento en alguno de los recursos no implique el detrimento de los otros.

La organización implica una **distribución lógica de los recursos** y la **asignación de las tareas** a desarrollar por los mismos.

b).- Coordinar

Implica el **correcto acoplamiento** entre los **diversos recursos disponibles**, es decir, el establecimiento de una **vinculación coherente** de unos recursos respecto a otros, de lo cual resulta un efecto positivo que multiplica las capacidades de los recursos.

La coordinación se diferencia de la organización en cuanto la primera reconoce y ubica los recursos, la segunda se refiere a instrumentar la mejor manera de relacionar los recursos.

c).- Controlar

La organización y la coordinación difícilmente pueden ocurrir sin la existencia de un **control**. Controlar es una **actividad dinámica** que requiere las tareas de *inspeccionar (supervisar), registrar y comprobar* con la finalidad de reforzar las actividades realizadas en la empresa o para *recomendar cambios* en la coordinación y organización.

Aquí podemos encontrar las actividades de *control de calidad, manejo de procesos y procedimientos*. El control implica ciertamente medir lo que ocurre en una empresa. Se dice entonces que lo que se puede medir es administrable, en consecuencia, lo que es administrable es controlable.

Corresponde a esta función la elaboración de *manuales de procedimiento*, en los cuales se indica los formatos que deben ser llenados y entregados a las áreas de la empresa que deben conocer las actividades desarrolladas por otras áreas.

La informática ayuda a esta función, como se reiterará en el área de información – comunicación que se describe más adelante.

d).- Planear

Hacer un **plan** significa **establecer una serie de objetivos y metas a alcanzar en un lapso de tiempo determinado**. Para ello, es importante reconocer la *condición actual de los recursos* con los que se cuenta, la *misión y visión* de la empresa, así como el *conocimiento del negocio*. De esta manera, es posible orientar los esfuerzos realizados en la organización, coordinación y control.

Los **objetivos** que generalmente se plantean se relacionan con un mayor monto esperado de ventas y de producción, incremento en la participación de mercado, o un incremento en el margen de ganancia.

e).- Dirigir

Una vez definido el Plan, corresponde ahora realizar el esfuerzo de dirección, que consiste en **cómo, cuándo y dónde realizar las actividades que llevan al éxito en los negocios**. Dirección y planeación es un binomio inseparable para el proceso

de toma de decisiones.

Un Plan de Negocios debe indicar en el plan administrativo, cómo se coordina el personal y las distintas áreas. También debe indicar cómo se ejerce el control y la dirección.

6.2. Áreas administrativas

La administración se compone de las siguientes áreas:

a).- Contabilidad y Finanzas

El área de contabilidad y finanzas abarca diversas funciones como el análisis de proyectos, la generación de modelos y estimación de ventas futuras. Las funciones se extienden hasta realizar actividad bancaria, incluyendo desde el control y supervisión de cuentas bancarias hasta estudios de rentabilidad de proyectos de inversión.

Además, existen funciones de apoyo que se ocupan de la obtención y registro de información contable y financiera.

La variedad de funciones en esta área es muy amplia, y su complejidad y cantidad de funciones depende del tamaño y actividad de la empresa.

b).- Administración de Personal

La administración de personal implica el *reclutamiento y selección* de personal, *pago de sueldos, salarios, prestaciones, capacitación y motivación*.

Además, existen otras funciones como la *organización de cursos* y el *mantenimiento de sistemas de seguimiento y evaluación*, características de empresas medianas y grandes.

c).- Comercialización

Esta función es de particular importancia, pues *a partir de su ejecución sistemática y organizada* dependen los *ingresos de la empresa (ventas)*.

El *manejo de información* en esta área incluye el registro de datos de clientes, especificaciones de contratos y transacciones, envío y recepción de mercancía, con los cuales se procesan bases de datos y estadísticas, que facilitan la elaboración de informes sobre la evolución de las negociaciones, las ventas y los ingresos.

También existen tareas de *análisis y planeación*, cuya sofisticación depende del tamaño de la empresa. Entre ellas podemos destacar el *análisis de inventarios* de productos y de materias primas, la *rotación* de los mismos, el estudio sobre el *comportamiento de la demanda, la oferta, de los precios y de la competencia* en los mercados.

En base a la información generada, los encargados de esta área toman decisiones y planean las actividades de comercialización en conjunto con el área de producción.

d).- Producción-Servicios

Comprende las siguientes secciones:

- **Gestión de la producción:** Su objetivo es hacer *más eficientes los procesos de producción* y asegurar la *calidad de los productos* dentro de las condiciones de seguridad necesarias tanto para las plantas como para los trabajadores.
La gestión de los procesos de producción utiliza diversos métodos: de numeración e identificación de personas requeridas, piezas, inventarios, así como de otras opciones de producción.
Además, se emplean diversos métodos para estimar los costos de producción y almacenamiento, y elaborar presupuestos.
También se desarrollan métodos para la planeación de la producción, mediante el análisis de la capacidad de las plantas, de los inventarios y del comportamiento de los mercados, de manera similar a las tareas de comercialización.
- **Funciones relacionadas con el proceso de adquisiciones o compras** en las que se requiere de información acerca de las materias primas y producto terminado, así como el conocimiento detallado de los proveedores y otros criterios de compra y formas de pago.

e).- Dirección general

Esta área tiene la función de *planear y dirigir* a través de la elaboración y difusión de los *criterios generales* o las *políticas* de empresa, así como la *determinación de los objetivos* a lograr en el negocio, la difusión y fortalecimiento de la *misión y visión*.

También le corresponde ejercer *control* sobre la *administración de las distintas áreas* de la empresa a través de la designación de gerentes o directores para cada área³.

f).- Información-comunicación

Se considera un área adicional que por su naturaleza compete a todas las áreas anteriores. Comprende la comunicación a través de *Internet, Intranet, teléfono* en combinación con otros medios, como *formatos, oficios, memoranda, inclusive juntas con los empleados*.

Es recomendable llevar un *control de registro* de todo lo sucedido en la empresa, el *manual de procedimientos* debe contemplar mecanismos de registro y de difusión.

6.3. Los perfiles profesionales y humanos necesarios

Una vez que ha sido evaluada la capacidad del empresario, tal como se señaló en la primera parte de este manual, el nuevo empresario debe plantearse las siguientes preguntas:

³ La delegación de responsabilidades de la dirección nuevamente depende del tamaño de la empresa, de manera que entre más grande sea, mayor es el número de personas dedicadas a las actividades de dirección.

- a) **¿Qué habilidades profesionales y personales necesita la nueva empresa?.-** Pensar en el personal necesario para las áreas de producción, comercialización, administración, así como en profesionales que apoyen la dirección de la empresa (abogados, contables, etc).

Al seleccionar personal considere:

- ✓ La experiencia previa (a través del currículo) en determinadas actividades.
- ✓ La competencia técnica.
- ✓ Las características personales.

- b) **¿Qué vinculación es más conveniente establecer entre la empresa y las personas que trabajan en ella?-** No es preciso que todas las personas que requiere la empresa estén contratado tiempo completo y por tiempo indefinido. En ciertos casos es suficiente con contratar personal por temporadas o a tiempo parcial, otras veces es suficiente con su servicio consultoría o asesoramiento algunas veces al mes.

- c) **¿Cuánto le va a costar a la empresa contar con estas personas?-** Es necesario cuantificar el personal necesario, tanto en el número de personas necesarias como en las remuneraciones que es posible ofrecerles considerando las alternativas de contratación.

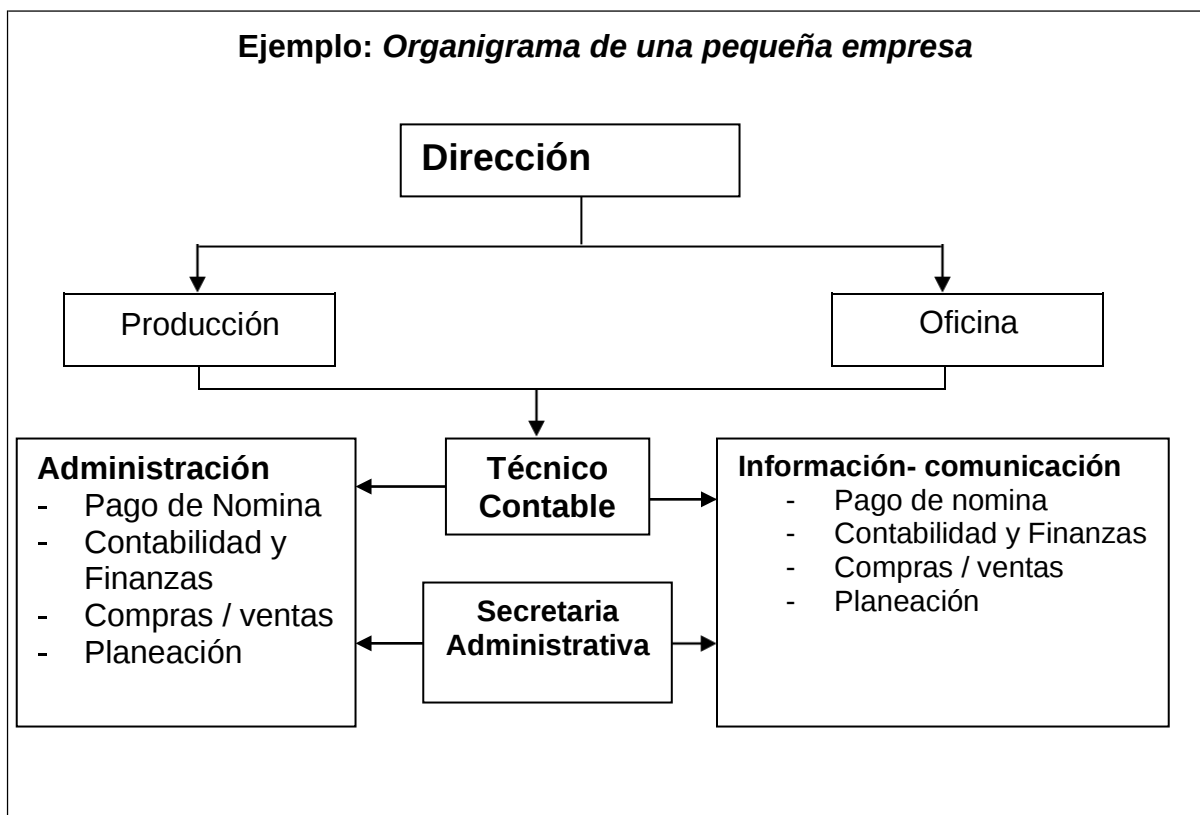
- d) **¿Dónde encontrar a estas personas?-** Es conveniente que el empresario conozca los mercados de trabajo de los especialistas, y que se informe en las instituciones de reclutamiento de personas. Puede ser útil conocer que en determinado instituto se encuentran aprendices bien preparados, o conocer compañías de selección de personal y los segmentos en los que se hallan especializados.

Cuadro de Necesidades de Personal

Definición de perfiles y habilidades necesarias	Tipo de vinculación a establecer con la empresa	Nº de personas necesarias	Remuneración Promedio (S/)	Organismos a los que recurrir para reclutar candidatos

6.4. Organigrama de la empresa

El **organigrama** muestra la existencia y organización de las diferentes áreas de una empresa. Es un esquema que representa la distribución de las áreas y como se encuentran conectadas entre sí, y si es el caso, la conformación de nuevas áreas y puestos.



El organigrama facilita la identificación de los puestos del personal, así como la relaciones entre ellos, es decir, las líneas de mando existentes de manera vertical y horizontal.

Un organigrama puede ser tan sencillo o tan complejo según lo requiera el tamaño de la empresa y de sus actividades.

En el organigrama de una **pequeña empresa** se observa que por el reducido número de personal, las actividades desarrolladas se concentran en dos grandes áreas. El personal tiene responsabilidades multi-funcionales. No es posible separar las actividades por cada puesto, por lo que es frecuente observar que una persona realice varias de las funciones de las áreas descritas.

A nivel de puestos, se cuenta con un director general, un gerente administrativo y un gerente de producción. Los apoyos administrativos principales se componen de personal técnico

contable y de una secretaria administrativa, más el personal técnico requerido para la producción.

De esta manera se observa que el director general junto con el personal administrativo se involucra desde la planeación del negocio hasta realizar actividades de compras, ventas, comercialización y pago de nómina.

En una **mediana empresa** es posible encontrar áreas mejor definidas como es la de producción y la de comercialización. Los puestos del personal se encuentran mejor definidos e incluso desarrollan actividades de manera especializada.

El director general dedica la mayor parte de su tiempo a realizar actividades de planeación, dirección y a la información-comunicación, en tanto que existe personal administrativo con apoyo secretarial dedicado a la elaboración del presupuesto, contabilidad y finanzas, administración del personal, así como a compras y ventas.

El empresario deberá ubicar a su personal en el organigrama con la finalidad de precisar las funciones del puesto que cada trabajador tiene dentro de la empresa. Indicar el nombre del colaborador en el puesto correspondiente y realizar una breve explicación de las tareas desarrolladas en las áreas. Las líneas que unen a los recuadros en los que se señalan las áreas y personas permiten conocer como son las líneas de mando y como se reportan las actividades al personal directivo.

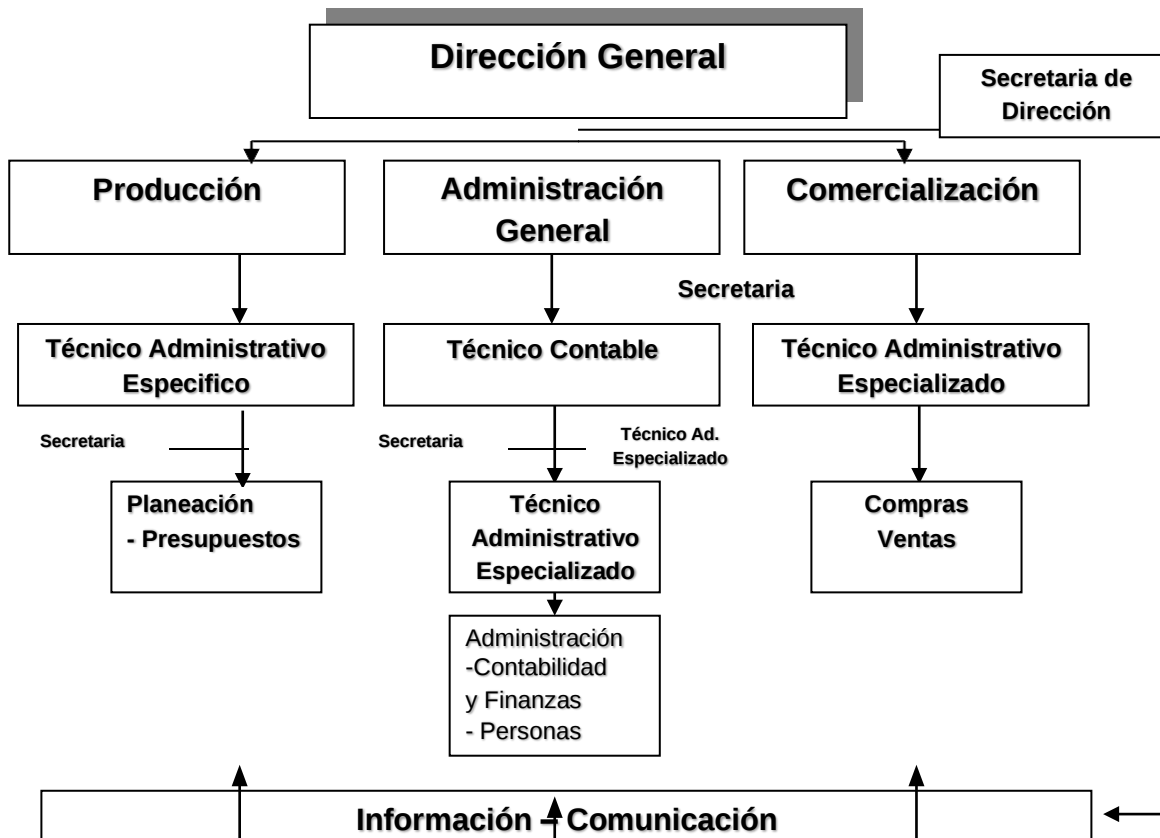
De esta manera se observa que el director general junto con el personal administrativo se involucra desde la planeación del negocio hasta realizar actividades de compras, ventas, comercialización y pago de nómina.

En una **mediana empresa** es posible encontrar áreas mejor definidas como es la de producción y la de comercialización. Los puestos del personal se encuentran mejor definidos e incluso desarrollan actividades de manera especializada.

El director general dedica la mayor parte de su tiempo a realizar actividades de planeación, dirección y a la información-comunicación, en tanto que existe personal administrativo con apoyo secretarial dedicado a la elaboración del presupuesto, contabilidad y finanzas, administración del personal, así como a compras y ventas.

El empresario deberá ubicar a su personal en el organigrama con la finalidad de precisar las funciones del puesto que cada trabajador tiene dentro de la empresa. Indicar el nombre del colaborador en el puesto correspondiente y realizar una breve explicación de las tareas desarrolladas en las áreas. Las líneas que unen a los recuadros en los que se señalan las áreas y personas permiten conocer como son las líneas de mando y como se reportan las actividades al personal directivo.

Organigrama de una Empresa Mediana



Haga **hincapié** en aquellas **áreas críticas** que se involucren de manera más directa con el propósito de la **exportación**. Esto es, seguramente requerirá explicar el aspecto administrativo de las áreas de producción y comercialización en cuanto a cómo están organizadas las áreas y quienes las conforman. No olvide indicar si realiza algún proceso administrativo original que represente una ventaja para la empresa, como pueden ser procesos de control de calidad o comercialización.

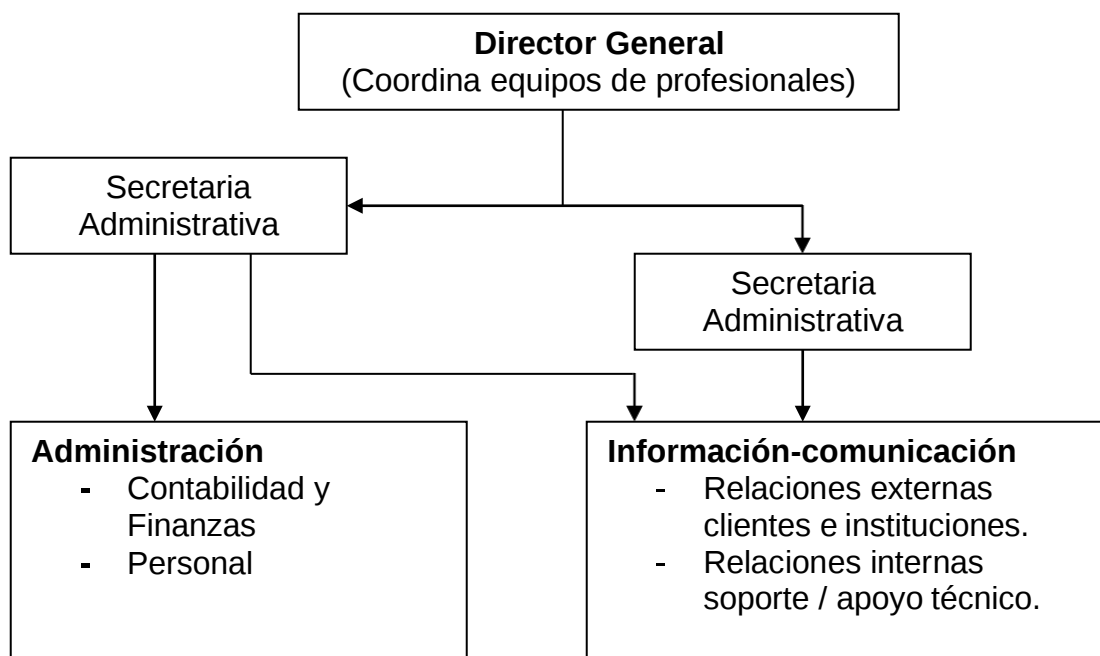
En un **Plan de Negocios**, la presentación del **organigrama** significa que existe **orden y control** al interior de la empresa y que el cumplimiento de las funciones está definido y asegura una correcta administración del negocio.

Tal como se aprecia en el siguiente gráfico, el **organigrama de servicios** es más sencillo que el de producción. El *director general* tiene el deber de coordinar a los equipos de profesionales encargados de dar los servicios.

Se cuenta con una *secretaria administrativa* que mantiene la comunicación e información entre la dirección general y el *área de administración*, en el cual es posible encontrar una o dos personas *técnicas contables* y un *contador*, quienes realizan inclusive las funciones de control de los ingresos y egresos de la empresa.

La *secretaria* también mantiene la *comunicación-información* con los *clientes e instituciones* que son sujeto de los servicios prestados, así como las relaciones que ocurran internamente que sirven de apoyo para los profesionales prestadores de servicios, ejerciendo la organización, coordinación y control de los mismos, así como del personal de soporte.

Organigrama de una microempresa de servicios



6.5. Políticas de la administración

Una vez que presente el **organigrama** y la **currícula** del personal clave es muy recomendable que el **Plan de Negocios** explique las **políticas o criterios** que sigue la empresa para mantener una correcta administración.

Las políticas a considerar en el Plan son:

- *Política sobre la administración del personal.*- Debe incluir la explicación del proceso de selección, capacitación y reclutamiento del personal. Si utiliza un sistema de perfiles del puesto.
- *Política sobre remuneraciones.*- Si cuenta con un sistema de remuneraciones, compensaciones y estímulos, explique cómo es realizado éste y cómo se implementan los estímulos de puntualidad, productividad y creatividad.
- *Política de aseguramiento de calidad.*- Involucra la calidad en el trabajo administrativo y técnico hasta la calidad en insumos, en los procesos de producción, productos finales y comercialización de los mismos.

Si su empresa cuenta con **certificaciones de calidad** o está en proceso de alguno de ellos, indíquelo en su plan. Contar con una política de este tipo genera mayor confianza hacia la empresa de parte de quienes lean el Plan.

Dentro de las políticas de aseguramiento de calidad se debe contemplar las actividades de certificación de procesos de producción, laborales, sobre todo las certificaciones ISO 9000 e ISO 14000, si su empresa lo requiriera.

- *Política sobre la producción.*- Es importante incluir en el Plan de Negocios las características que se solicitan a los proveedores de los insumos, los procesos de producción, las normas de seguridad del personal. Compare con estándares internacionales de calidad.

6.6. Aspectos legales de la creación de una empresa

Su Plan de Negocios no sólo debe apuntar a ser muy rentable sino que además debe acatar las disposiciones jurídicas vigentes. Desde la constitución legal de su empresa, las normas sanitarias y de calidad que deben tener sus productos, hasta sus obligaciones tributarias.

Es necesario que investigue acerca de los requisitos para el funcionamiento de su negocio. ¿Qué tipo de disposiciones normativas pueden afectar su actividad en forma directa? ¿Su negocio requiere de licencias o permisos? ¿Qué medidas ha contemplado para cumplir con las mencionadas normativas?

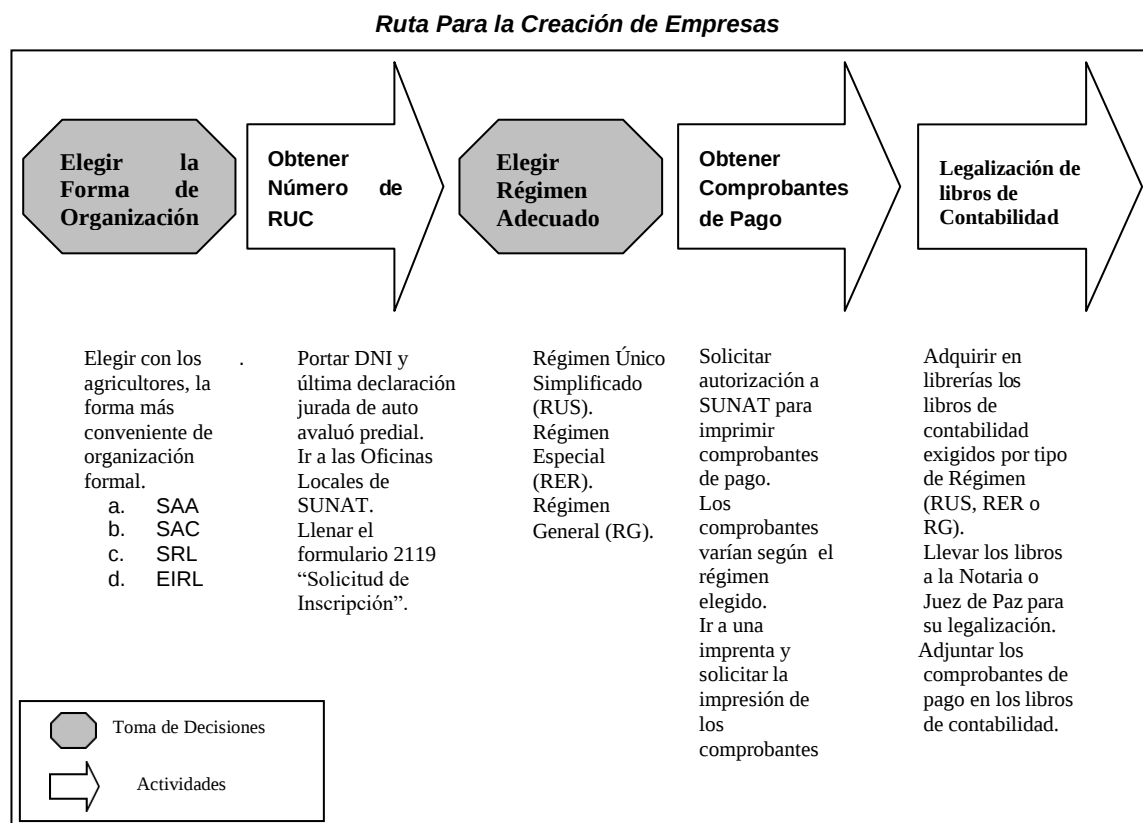
El conocimiento del marco legal de la empresa facilitará la gestión de su negocio.

6.6.1.- ¿Qué es una empresa?

Se entiende por empresa a la asociación o agrupación de personas, dedicadas a realizar obras materiales, negocios o proyectos de importancia, concurriendo de manera común a los gastos que origina y participando de las ventajas que reporte.

6.5.2.- La creación de una empresa

ESQUEMA N° 1



6.5.3.- Tipos de Empresas

¿Cuál es la forma de organización ideal?

Para contestar esta pregunta, se debe conocer las características de los tipos de empresa, como se muestra en la Tabla:

TABLA N° 1

Item	Definición	Características	Órganos de la Empresa	Objeto Social	Criterio de Elección
Sociedad Anónima (S.A.)	Sociedad de capitales de naturaleza comercial o mercantil.	- El capital está formado por acciones y se integra a los aportes de los socios. - Los socios no responden personalmente por las deudas sociales. - El Gerente responde ante la sociedad, los accionistas y terceros por incumplimiento de obligaciones.	Junta General de Accionistas: Está integrado por el total de socios. Directorio: Órgano elegido por la Junta General de Accionistas. Debe estar formado al menos por 3 personas. Gerente: Es nombrado por el directorio. Es el representante legal y administrador de la empresa. Sub Gerente: Reemplaza al Gerente en caso de ausencia.	Actividad de comercio, manufactura, servicio, extracción y otros.	Es ideal para un grupo de agricultores que deseen tomar decisiones y captar aportes de todo el equipo. También puede ampliar el número de participantes y captar un mayor aporte monetario para la empresa.
Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.)	Sociedad de capitales de naturaleza comercial o mercantil.	Los socios fundadores son los únicos que toman las decisiones en la empresa. También deciden sobre la venta y compra de activos.	Junta General de Accionistas: Órgano supremo, integrado por el total de socios. Gerente: Encargado de la representación legal y de gestión de la sociedad. Convoca a la Junta de Accionistas. Sub Gerente: Reemplaza al Gerente en caso de ausencia. El Directorio: Es facultativo	Actividad de comercio, manufactura, servicio, extracción y otros	Es ideal para aquellos que deseen tomar decisiones y contar con aportes del equipo pero sin la posibilidad de ingreso de nuevos participantes.
Empresa Individual de Resp. Limitada (E.I.R.L.)	Es una persona natural que ha decidido separar parte de su patrimonio individual como parte de un negocio.	- El titular es siempre una persona natural - El titular solo responde con el patrimonio de la empresa y no con el propio. - Se constituye para el desarrollo exclusivo de actividades económicas de la pequeña empresa.	Titular: Tiene a su cargo la decisión de los bienes y actividades. Gerencia: Órgano que tiene a su cargo la administración y representación de la empresa. Es designado por el titular.	Puede desarrollar actividades múltiples.	Es ideal para aquellos agricultores que se sientan capaces de realizar un trabajo individual y que no deseen arriesgar el patrimonio personal como patrimonio de su empresa.
Sociedad Comercial de Resp. Limitada (S.R.L.)	Empresa formada por un grupo de personas naturales cuya responsabilidad está limitada por el patrimonio puesto en la empresa.	- El capital está dividido en partes iguales, acumulables e indivisibles. - El número de socios debe ser menos de veinte (20). - Los socios no responden personalmente por las obligaciones sociales. - El capital está formado por bienes muebles y dinerarios.	Junta General de Socios: representa a todos los socios de la empresa. Gerente: Encargado de la dirección y administración de la sociedad. Sub Gerente: Reemplaza al gerente en caso de ausencia. El Directorio: Es facultativo.	Puede desarrollar actividades múltiples.	Es ideal para aquellos agricultores que quieran trabajar en equipo sin poner en riesgo su capital personal.

6.5.4.- ¿Cómo se constituye una sociedad?

Para constituir una sociedad debe seguir estos pasos (ver Tabla N°2):

Tabla No 2

Pasos	Descripción	Detalles Importantes
1	Elegir un nombre que identifique a la empresa.	Puede abreviarse en siglas, seguido por el tipo de organización (Ej. Fruti SAC).
2	Definir el monto de capital de la empresa y el número de socios	Definir el número de bienes y dinero aportado por cada participante de la empresa.
3	Elaborar minuta de constitución	Debe ser redactada por un abogado para que tenga validez legal.
4	Escritura Pública o Testimonio de Constitución.	Debe ser redactado por un Notario Público.
5	Inscripción en el Registro	El notario envía los documentos a Registros Públicos, para su inscripción.
6	Representantes Legales	Son los que ejercen la representación de la sociedad. Pueden ser accionistas, Socios, Directores, Gerentes o Apoderados.
7	Obtención del RUC	Inscrita la sociedad, se procede a solicitar la inscripción en SUNAT.
8	Licencia Municipal de Funcionamiento	Se requiere para que la sociedad pueda funcionar en un local. Puede ser indefinida o indefinida.
9	Licencia Provisional	Requisitos: Constitución Social, RUC, Certificado de Zonificación y Compatibilidad de usos
10	Duración o Vigencia de la Licencia	Un año calendario (12 meses).
11	Licencia Indefinida o Definitiva	Requisitos: Constitución Social, RUC, Certificado de Zonificación y Compatibilidad de usos, plano de distribución.

Licencias

El nuevo empresario necesita realizar los trámites para la obtención de la licencia de funcionamiento en la municipalidad, presentando los siguientes documentos:

- Título de propiedad o contrato de alquiler.
- Copia de escritura de constitución de la empresa inscrita en registros públicos.
- Copia de documentos que acrediten el pago de tributos (predial, arbitrios).
- Copia de comprobante de inscripción del Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- Certificado Zonificación y Compatibilidad de Usos
- Plano de Distribución

Impuestos

Analice las obligaciones tributarias que afectarán su negocio, asimismo investigue que beneficios puede aprovechar de acuerdo al sector en el que desarrolle su empresa.

¿Qué impuestos paga la empresa?

Son tres los impuestos que debe pagar, tal como se muestra en el Esquema N° 2:

ESQUEMA N° 2

Bienes y Servicios Afectos al Impuesto

Impuesto General a las Ventas (IGV)	• Los bienes muebles (Ejemplo cultivos agrarios) • La prestación de servicios (asistencia técnica). • El uso de servicios (maquinaria, transporte, molienda). • Los contratos de construcción (canales de riego, infraestructura hidráulica, etc.). • La importación de bienes (lácteos, arroz pilado, maíz amarillo duro, etc.)
Impuesto a la Renta (IR)	• Pagos por trabajo independiente o dependiente • Alquiler de predios o parcelas • Dividendos de acciones • Dietas del directorio de alguna empresa a la que sea socio
Impuesto Predial (IP)	• Predios urbanos • Predios rústicos (terrenos, edificaciones e instalaciones fijas y permanentes)

Protección a la Propiedad Intelectual

En el caso de que sus procesos, productos o servicios, se encuentren protegidos por Patentes, Propiedad intelectual, Marcas, Licencias, Permisos u otros tipos de protección, descríbalos brevemente.

- Registro de marcas (trámite que se lleva a cabo en INDECOPI).
- Compra de marcas y patentes. Pago de regalías.

Aspectos legales del mercado

- Legislación sanitaria nacional e internacional
- Formatos de contratos con clientes y proveedores
- Aranceles
- Barreras no arancelarias

Aspectos legales de la localización

- Prohibiciones
- Litigios
- Contaminación ambiental
- Exoneraciones de impuestos a cambio de ubicarse en determinada zona

Aspectos legales de la administración

- Leyes para el personal fijo y contratado, pago de utilidades.
- Prestaciones sociales a los trabajadores (seguridad social, vacaciones, incentivos).

Aspectos legales, financieros y contables

- Impuestos
- Leyes bancarias

Cuestionario Plan administrativo	
Marcar Verdadero (V) o Falso (F) 1. El personal de un negocio puede determinar el éxito de un negocio. () 2. Incluir el organigrama de la empresa suele confundir al lector del Plan de Negocio, por lo tanto, es mejor obviarlo. () 3. El manual de procedimientos tiene como objetivo principal mejorar la imagen de la empresa. () 4. Los cinco pilares en los que se apoya la administración son: organizar, registrar, controlar, dirigir y planear. () 5. Al área de contabilidad y finanzas le corresponde planear y dirigir a través de la elaboración y difusión de los criterios generales o las políticas de empresa; asimismo, le corresponde determinar los objetivos generales del negocio, y difundir y fortalecer la misión y visión. ()	
Las Personas	
a) ¿Ha pensado en el número de personas adecuado para su negocio?. En caso afirmativo, diga cuál es.	
b) ¿Qué tipo de contratación piensa que será la adecuada para cada empleado (fija, eventual, a tiempo parcial, practicantes, ningún tipo de contrato).	
c) ¿Cuál es la formación y la capacidad profesional que necesitan sus futuros empleados? Si tiene ya decididas las personas que van a ser sus empleados, ¿cuentan con la formación y la capacidad profesional adecuadas para desarrollar su labor?	

VII. PLAN OPERATIVO

El inversionista quiere saber si usted será capaz de manufacturar la cantidad y la calidad del producto en el que se basan sus pronósticos financieros, y que además se haga de manera eficiente y efectiva.

Esta sección apunta al “cómo” y es muy importante su análisis con profundidad, ya que una incorrecta evaluación de la operación puede hacer fracasar un excelente producto.

La estructura física debe estar especificada. Se debe poder establecer cuáles serán las dimensiones necesarias de oficina, local, planta junto con la locación estratégica de cada una de ellas.

Se deben considerar, entre otros, los ciclos del producto, la localización geográfica de las instalaciones, los edificios, las plantas y las mejoras necesarias, la capacidad productiva, el equipamiento, los planes de instalación, mantenimiento y reposición, los procesos de producción del producto o desarrollo del servicio, las políticas de stock, los insumos requeridos, los proveedores, y subcontratistas, los procesos de control de calidad, las regulaciones y leyes vigentes o que puedan surgir, que afecten al negocio.

Para una operación manufacturera es esencial una *descripción del proceso* de producción, junto con detalles como *materia prima* y, en particular, *requisitos de mano de obra y ubicación*.

Detalles de la capacidad actual y del potencial a futuro permitirán al inversionista determinar qué tan rápidamente podrá reaccionar a los cambios del mercado y cómo afectarán a sus pronósticos. Estos deberán incluir consideraciones de mano de obra, maquinaria e instalaciones.

Cualquier afirmación que se haga deberá justificarse; por ejemplo, en la habilidad de enfrentar aumentos inesperados de la demanda del producto mediante la compra de maquinaria adicional, deberá considerar la disponibilidad de tal maquinaria, su tiempo de entrega, las condiciones de mercado y la disponibilidad de empleados adicionales con habilidades apropiadas.

En forma similar, si se muestra que la producción está en aumento (por ejemplo, mediante turnos extras), esto debe justificarse con referencia a los convenios laborales y la práctica sindical apropiada.

Para una empresa que opera en la *industria de servicios*, la *disponibilidad de personal capacitado* será crucial. El inversionista deberá estar convencido de que será capaz de atraer a tales empleados a su empresa y conservarlos⁴.

Las preguntas claves del inversionista que usted deberá contestar en esta área del plan de negocios son las siguientes:

a).- En cuanto a su proceso de producción:

- ✓ ¿Cómo manufacturará el producto y cuáles son los problemas que anticipa en el proceso de manufactura?
- ✓ ¿Cuál es su capacidad actual y potencial de producción y que tan sensible es a las averías, a los incrementos no anticipados a corto plazo, a las prácticas laborales colectivas, etc.?
- ✓ ¿Cómo se controlará el proceso de producción para su adecuada planeación y para que la calidad sea mantenida?
- ✓ ¿Es segura la fuente de abastecimiento de materia prima esencial?
- ✓ ¿Existen fuentes alternativas de abastecimiento?

b).- En cuanto a los requisitos de personal:

- ✓ ¿Cuáles son las necesidades presentes y futuras de personal? ¿Está disponible la mano de obra calificada en la zona?
- ✓ ¿Cuál es su estrategia para atraer y retener al personal que tenga las habilidades apropiadas y la motivación suficiente para crecer con la compañía?

c).- En cuanto a su equipo e instalaciones:

- ✓ ¿Qué tan adecuadas serán sus construcciones actuales para sus necesidades presentes y futuras, en términos de ubicación, tamaño y tipo?
- ✓ ¿Será usted dueño de sus propias edificaciones o está expuesto a aumentos en rentas o terminaciones de contratos?
- ✓ ¿Cuál será el estado de la maquinaria? ¿Cuándo necesitará reponerse y cuál será el costo?
- ✓ ¿Qué tan sensible es su capacidad para incrementos no anticipados de la demanda?

d).- La sección de producción y operaciones deberá:

⁴ Un buen ejemplo de esto sería el siguiente: Los socios fundadores de una naciente agencia de publicidad pudieron convencer a inversionistas potenciales de que podrían atraer personal adecuado, mediante el ofrecimiento de trabajar para una compañía caracterizada por tener un corte creativo y una filosofía singular en el medio de las agencias "jóvenes".

- ✓ Describir cómo se manufacturará su producto con éxito.
- ✓ Detallar qué tan rápidamente podrá reaccionar en el caso de un incremento en la demanda.
- ✓ Demostrar que el equipo, instalaciones y personal son suficientes para producir efectivamente lo pronosticado.

7.1.- La localización de su negocio

El primer factor a considerar es la localización correcta de su empresa. Tome en cuenta los siguientes factores antes de decidir donde localizar su negocio:

- La proximidad de la empresa a la clientela, particularmente si esta última se encuentra muy concentrada geográficamente.
- La proximidad a las fuentes de aprovisionamiento de materias primas y otros insumos.
- El estado de la infraestructura de la zona o región: vías de comunicación, electricidad, agua, gas, presencia de otras actividades empresariales, existencia de centros de enseñanza e investigación universitarios, entre otros.
- Las posibilidades de subcontratación: para un nuevo pequeño negocio, poder subcontratar parte de sus operaciones que no son estrictamente su especialidad, puede ser de primera importancia.
- La disponibilidad de mano de obra adecuada, especialmente en nuevos negocios que requieren de personal altamente especializado.
- Estudiar el marco legal para establecer negocios en la zona escogida, evaluar los beneficios y limitaciones que plantean a las actividades empresariales. Ello es particularmente importante para empresas industriales que conllevan problemas de ruidos, contaminación o deterioro del medio ambiente.
- Las ayudas fiscales, económicas, formativas o de asesoramiento que existen en la zona para promover las nuevas inversiones.
- La calidad de vida: El lugar elegido para ubicar la empresa será también el entorno donde vivirán las personas que trabajan en ella y sus familias. En consecuencia, evaluar las posibilidades de la zona en términos de alojamiento, escuelas, esparcimiento, entre otros.

La localización de la nueva empresa ha de procurar considerar todos los factores anteriormente señalados, procurando conseguir a la vez:

- Que los costos de instalación sean los más reducidos posibles.
- Que puedan satisfacer al máximo número de exigencias que plantea la puesta en marcha del proyecto.
- Que permita una mejor utilización de los recursos del entorno.

7.2.- El plan operativo

Luego de fijar la localización, se desarrolla el Plan Operativo. En él se desagrega por etapas y operaciones el ciclo entero de la manufactura o de la prestación de servicio.

Implica la **selección** del **proceso productivo más adecuado** para la elaboración de nuestro producto.

El Plan deberá señalar el flujo de producción, según sea el volumen de producción estimado dentro de un tiempo determinado según sean los requerimientos del mercado.

Adjunto a esta decisión debe aparecer el requerimiento del número de trabajadores, los requerimientos de capacitación, si se modifican los acuerdos con proveedores o requerirá de otros según sean las características de los insumos, o si se requiere subcontratar servicios complementarios.

1. **Producción en serie:** esto implica que la producción es continua y la línea de producción requiere de procesos muy bien definidos y estandarizados. Lo mismo sucede con el producto, con características estandarizadas dando lugar a una uniformidad en los productos. Generalmente este primer tipo se trata de producción en masa.
2. **Producción intermitente o discontinua:** Se refiere a que la producción se realiza por lotes y no requiere emplear la totalidad de los recursos disponibles en la planta todo el tiempo.
3. **Producción por proyecto:** Esta referido a la obtención de un producto único, como es la construcción de un edificio o la prestación de servicios a un cliente cuyos requerimientos son particulares y que no se reproducen de igual manera para otros clientes.

También es frecuente que el tipo de producción este sujeto a la forma de pedido o demanda de los clientes. Estos pueden definir ciertos montos y fechas de entrega del producto. El área de producción deberá programarse para poder cumplir con las entregas a tiempo.

El Plan Operativo define el **cuánto** (cantidad), el **cómo** (método, sistema), y el **cuándo** (tiempo) vamos a producir o prestar el servicio correspondiente.

7.2.1.- Selección de la tecnología adecuada

El plan productivo también requiere de una explicación acerca de la selección de la tecnología a emplear. Esto último está sujeto al tipo de proceso de producción que requieran.

La tecnología que se necesita parte desde la producción manual, en la cual requiere trabajadores capacitados para este tipo de trabajo, hasta llegar a una tecnología de producción automatizada, como es el caso de producción en serie donde la uniformidad del producto es importante.

El tipo de tecnología a emplear no necesariamente implica la adquisición de tecnología de punta, dependiendo de la producción requerida y de la calidad de la misma debe evaluar si con la tecnología que actualmente dispone es capaz de satisfacer los nuevos requerimientos, si requiere hacer algunas adaptaciones o definitivamente requiere adquirir equipo y maquinaria.

La decisión sobre la tecnología que usted realice debe indicarse en el plan explicando los motivos.

Es importante que conozca y mencione en el plan los requerimientos de inversión inicial y los posibles gastos corrientes que implique la producción.

Como apoyo a la evaluación y selección de la tecnología, conteste las siguientes preguntas:

- ✓ ¿La tecnología con la que dispongo actualmente es posible producir los volúmenes proyectados de ventas?
- ✓ ¿La tecnología requiere de aditamentos, adaptaciones o actualizaciones? ¿Cuáles? ¿Cuánto cuesta?
- ✓ Si requiero de una tecnología distinta, ¿Cuál es la más conveniente, según la producción esperada y la calidad requerida?
- ✓ ¿Solo requiero cambiar algunos pasos del proceso de producción o su totalidad? ¿Cuáles?
- ✓ ¿Cuáles son las necesidades de capacitación del personal?
- ✓ ¿Quiénes pueden dar la capacitación requerida?
- ✓ ¿Requiero de nuevo personal? ¿Requiero despedir personal? ¿Porque?
- ✓ ¿La maquinaria y equipo requerirán cambios futuros? ¿Se pueden planificar cambios?

Es muy importante que conteste las preguntas anteriores y de ser posible agregar otras preguntas específicas a las características de su producto.

Cuando compre tecnología deberá verificar que el equipo y maquinaria sean actualizables o por lo menos puedan recibir adaptaciones tanto para modificar procesos de producción como productos.

Se recomienda contar con apoyo de especialistas que dirijan la implementación de nuevas tecnologías, poniendo particular atención en las necesidades de capacitación acordes con la tecnología a emplear.

En el Plan indique cuando adquirirá o adquirió la tecnología y si ha capacitado a su personal para el correcto manejo de la primera.

7.2.2.- Estrategias ante cambios de la demanda

El Plan de Operaciones efectivo es aquel que responde mejor frente a la variabilidad de la demanda en el tiempo. Las variables claves que busca controlar este plan son:

- El ritmo de producción
- El nivel de existencias
- El volumen de la fuerza de trabajo
- Las horas extras
- Los turnos de trabajo extraordinarios
- Los “mix” de productos (introduciendo productos “anticíclicos”)
- La subcontratación

Las estrategias que se llevan a cabo ante aumentos o disminuciones de la demanda son diversas:

- Variar el número de trabajadores: contratar o despedir.
- Aumentar el volumen de las existencias almacenadas.
- Recurrir a las horas extras con los trabajadores en planilla.
- Añadir turnos de trabajo extraordinarios a los ya existentes.
- Subcontratar trabajo a otras empresas (la decisión clave de “hacer” o “comprar”).

La mayoría de empresas recurren a planes de operaciones que combinan varias estrategias en función a los objetivos de la empresa y considerando las circunstancias del mercado.

Por otro lado, se puede adoptar estrategias pasivas y activas respecto a la demanda. Las primeras consideran la demanda prevista como un dato, y tratan de diseñar el Plan Operativo de acuerdo a ella. Las segundas, intentan influir de algún modo en la evolución de la demanda:

- Intentando animar la demanda en períodos de baja, rebajando precios o incrementando la promoción o publicidad.
- Añadir productos “contra cíclicos” para estabilizar la demanda (ejemplo: aire acondicionado en empresas de calefacción).

Otra estrategia se refiere a la decisión de “hacer” o “comprar”, es decir, es necesario evaluar si es conveniente realizar directamente todas las etapas del ciclo o es preferible subcontratar alguna de ellas.

Además, hay que explorar la posibilidad de subcontratar en el sector. Al elegir a unos subcontratistas considere los siguientes aspectos clave:

- El nivel técnico: que asegure la calidad, la competitividad y el servicio.
- La dimensión adecuada: para asegurar una expansión y evolución paralelas a las nuestras.
- La capacidad de organización y gestión: que asegure la continuidad.

7.2.3.- Características generales del proceso de producción

Deberá indicar las *características generales de producción* como son:

- *Tiempo que lleva la elaboración de un producto:* Para ello cronometre los distintos pasos requeridos en la producción, desde el desempaque y / o colocación de los insumos, hasta el empaque del producto final para destinarse a la entrega o almacén. Cuando realice esta estimación observe si existen pasos que se pueden mejorar en tiempo o si se queden eliminar. Esto favorece a la reducción de costos.
- *Existencia de merma:* ¿Qué porcentaje de la materia prima se pierde en merma? ¿Es posible reutilizarla o venderla para reducir perdidas?
- *Producción total de un día y un mes:* Se refiere a las unidades producidas en un día y mes promedio. No dude en recurrir al apoyo de un contador para el correcto cálculo. La producción que estime debe considerar la satisfacción del mercado de exportación. Si produce distintos productos, realice la distinción correspondiente e indique los tiempos designados para el o los productos y sus cantidades.
- *Fallas y posibles soluciones* en el proceso de producción, y si es posible sus costos y requerimientos de material, de personal y de capacitación.
- *Mantenimiento*, con relación al párrafo anterior incluya los tipos de mantenimiento que necesitara: mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo y estime los costos de cada uno de ellos.
- *Costos fijos y variables de producción:* Deberá estimarlos con el apoyo de un contador.
- *Capacidad instalada y análisis de la producción óptima:* ¿Cuál es el nivel de producción con el cual logra minimizar sus costos?
- En función de la estimación de la demanda que realizó, procure presentar una estimación de tres a cinco años con información desglosada de manera mensual o si prefiere agregarla para presentarla de manera trimestral.

7.2.4.- Análisis del Flujo del Proceso de Producción

Presente el flujo del proceso de producción en el Plan de Negocios del o de los productos que fabricará.

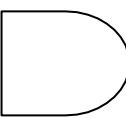
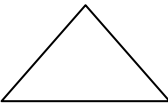
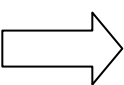
Este flujo se representa a través de un diagrama en el cual con algunas figuras geométricas se muestra el seguimiento de todo el proceso de producción.

Dicho análisis debe contener los siguientes elementos del proceso productivo:

- ✓ Manejo de la materia prima.
- ✓ Distribución de la fuerza laboral. Es decir, el número de empleados designados en cada paso del proceso.
- ✓ Los pasos o etapas requeridos en la producción.
- ✓ Equipo, maquinaria y herramientas requeridos.
- ✓ Control administrativo sobre la producción. Generalmente ocurre por medio de formatos en los cuales se señalan los distintos pasos de la producción. Además, es un medio recomendable para lograr el control de calidad.

a).- Figuras empleadas para el flujo de producción.

Las siguientes figuras son generalmente aceptadas y muy comunes en el área de producción:

Figura	Significado
	Indica actividad, realización de una tarea o función.
	Indica la labor de inspección, verificación o control de la calidad de la producción
	Indica la dirección del flujo de la producción. También significa transportación de la materia prima de un paso de la producción a otro
	Indica el almacenamiento en espera al siguiente paso. Sirve para indicar el almacenamiento inventario de materias primas y del producto final.
	Indica la existencia de un retraso en la producción, ya sea por falla en un paso de la producción anterior o un retraso programado.

Además del análisis del flujo de producción, se recomienda emplear la “**Grafica de Gantt**” que consiste en dar seguimiento a cada una de las actividades desarrolladas en el tiempo, sobre todo si se trata de producción por proyecto en el cual solo se dispone de un tiempo determinado.

El tiempo se puede contabilizar por horas, días o semanas, según sea el ritmo de la producción. Para ello se emplean barras que muestran el tiempo que ha tomado una actividad.

La misma grafica permite llevar el control de otras actividades de manera simultánea. En esta misma grafica usted puede indicar una señal respecto al tiempo máximo requerido para cada actividad para ejercer un mejor control sobre la producción.

b).- Diagrama de Gantt:

Los cronogramas de barras o “gráficos de Gantt” fueron concebidos por el ingeniero norteamericano Henry L. Gantt, quién procuro resolver el problema de la programación de actividades, es decir, su distribución conforme a un calendario, de manera tal que se pudiese visualizar el periodo de duración de cada actividad, sus fechas de iniciación y terminación e igualmente el tiempo total requerido para la ejecución de un trabajo.

El instrumento permite también que se siga el curso de cada actividad, al proporcionar información del porcentaje ejecutado de cada una de ellas, así como el grado de adelanto o atraso con respecto al plazo previsto.

Este gráfico consiste simplemente en un sistema de coordenadas en el que se indica:

En el eje Horizontal: un calendario, o escala de tiempo definido en términos de la unidad más adecuada al trabajo que se va a ejecutar: hora, día, semana, mes, etc.

En el eje Vertical: Las actividades que constituyen el trabajo a ejecutar. A cada actividad se hace corresponder una línea horizontal cuya longitud es proporcional a su duración en la cual la medición efectúa con relación a la escala definida en el eje horizontal conforme se ilustra.

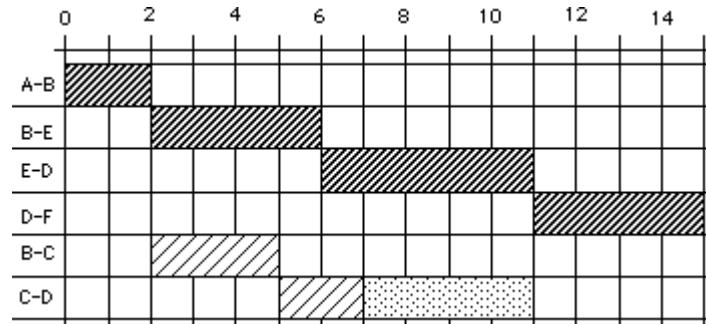
Símbolos Convencionales: En la elaboración del gráfico de **Gantt** se acostumbra utilizar determinados símbolos, aunque pueden diseñarse muchos otros para atender las necesidades específicas del usuario. Los símbolos básicos son los siguientes:

- ✓ Iniciación de una actividad.
- ✓ Término de una actividad
- ✓ Línea fina que conecta las dos “L” invertidas. Indica la duración prevista de la actividad.
- ✓ Línea gruesa. Indica la fracción ya realizada de la actividad, en términos de porcentaje. Debe trazarse debajo de la línea fina que representa el plazo previsto.
- ✓ Plazo durante el cual no puede realizarse la actividad. Corresponde al tiempo improductivo puede anotarse encima del símbolo utilizando una abreviatura.
- ✓ Indica la fecha en que se procedió a la última actualización del gráfico, es decir, en que se hizo la comparación entre las actividades previstas y las efectivamente realizadas.

Características

- ✓ Cada actividad se representa mediante un bloque rectangular cuya longitud indica su duración; la altura carece de significado.

- ✓ La posición de cada bloque en el diagrama indica los instantes de inicio y finalización de las tareas a que corresponden.
- ✓ Los bloques correspondientes a tareas del camino crítico acostumbran a rellenarse en otro color o sombreado.



c).- Gráfica de hitos

Un hito es un evento claramente verificable por otra persona y que requiere verificación antes de poder proseguir con la ejecución del proyecto. Por ejemplo, la obtención y formalización de los requisitos de usuario constituye un hito en la realización de un proyecto de ingeniería software.

La utilidad de los hitos se basa en la buena selección de los mismos. Pero al igual que los diagramas de GANTT, la programación con hitos no aporta o refleja información acerca de la interdependencia entre tareas o actividades.

d).- Diagramas de Red

Un diagrama de red es cualquiera de las representaciones que vinculan las actividades y los eventos de un proyecto entre sí para reflejar las interdependencias entre las mismas. Una actividad o evento puede presentar interdependencias con actividades o eventos sucesores, predecesores, o en paralelo.

Los más importantes son:

d.1).- PERT (Program Evaluation and Review Technique)

Está orientada a los sucesos o eventos, y se ha utilizado típicamente en proyectos de I+D en los que el tiempo de duración de las actividades es una incertidumbre.

Dado que las estimaciones de duración comportan incertidumbre se estudian las distribuciones de probabilidad de las duraciones. Con un diagrama PERT se obtiene un conocimiento preciso de la secuencia necesaria, o planificada para la ejecución de cada actividad y utilización de

diagramas de red.

Se trata de un método muy **orientado al plazo de ejecución**, con poca consideración hacia al coste. Se suponen tres duraciones para cada suceso, la optimista a, la pesimista b y la normal m; suponiendo una distribución beta, la duración más probable: $t = (a + 4m + b) / 6$

Generalmente se denominan **técnicas PERT** al conjunto de modelos abstractos para la programación y análisis de proyectos de ingeniería. Estas técnicas nos ayudan a programar un proyecto con el coste mínimo y la duración más adecuada. Están especialmente difundidas el PERT y el CPM.

Aplicación de las técnicas PERT:

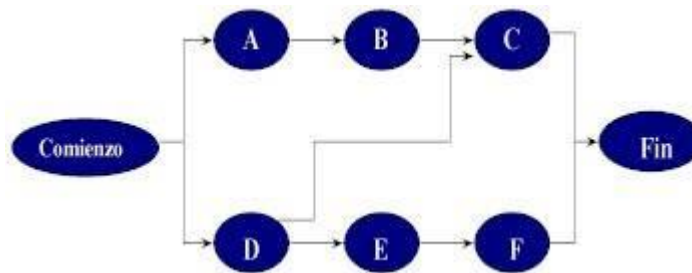
- ✓ Determinar las actividades necesarias y cuando lo son.
- ✓ Buscar el plazo mínimo de ejecución del proyecto.
- ✓ Buscar las ligaduras temporales entre actividades del proyecto.
- ✓ Identificar las actividades críticas, es decir, aquellas cuyo retraso en la ejecución supone un retraso del proyecto completo.
- ✓ Identificar el camino crítico, que es aquel formado por la secuencia de actividades críticas del proyecto.
- ✓ Detectar y cuantificar las holguras de las actividades no críticas, es decir, el tiempo que pueden retrasarse (en su comienzo o finalización) sin que el proyecto se vea retrasado por ello.
- ✓ Si se está fuera de tiempo durante la ejecución del proyecto, señala las actividades que hay que forzar.
- ✓ Nos da un proyecto de coste mínimo.

d.2).- PDM (*Precedence Diagramming Method*)

Se basa en la utilización de una red en la que figuran las actividades en los nodos y los arcos representan demoras de tiempo entre los puntos (comienzo o fin de nodo) que unen, a la vez que muestran las dependencias. Permiten reflejar distintas relaciones de precedencia entre tareas.

Entre las ventajas encontramos que el método PDM tiene más flexibilidad que el método PERT – ADM para la modelización de grandes proyectos, la representación gráfica es más sencilla y no hay actividades virtuales.

Gráfico PDM. Esta técnica también se denomina “actividad sobre nodo”



e).- Programación con recursos limitados y programación con coste mínimo.

Programación con recursos limitados

Hasta ahora sólo se ha tenido en cuenta el análisis de relaciones temporales entre las actividades. Pero además, hay que tener en cuenta los recursos, su consumo y sus limitaciones. El proceso, por lo tanto, ante la programación sería el siguiente:

1. Programación de duración mínima sin tener en cuenta los recursos.
2. Se estudia si moviendo las actividades no críticas dentro del margen que representan sus holguras, se puede conseguir el objetivo perseguido en relación con los recursos.

Minimización de costes

Se trata de ajustar las holguras de las actividades, con la premisa de que la duración total esté prefijada por las actividades críticas. Hay costes que disminuyen con el tiempo (costes directos) y costes que aumentan con el tiempo (costes indirectos). Existen dos métodos:

- i) Hacer variaciones en el grafico: hacer actividades en paralelo, con lo que se reducen los costes.
- ii) Variar los recursos asignados: los costes que representan las actividades son costes directos; si se consigue alargarlas, se reducen sus costes.

Proceso de minimización de costes

1. Estimación de los límites de duración y coste de cada actividad
2. Determinación de la pendiente de coste para cada actividad
3. Alargamiento de todas las tareas no críticas que tengan pendiente de coste negativa.
4. Determinación del intercambio de tiempo-coste más favorable de las posibles en el camino crítico.
5. Tantear, alargando y acortando actividades críticas hasta que las pendientes positivas y negativas resultantes sean iguales.

7.2.5.- Mapa de la Planta o Área de Producción

Sirve para crear mayor certidumbre acerca de la propuesta del negocio. Este mapa muestra la distribución física del área de producción, indicando las dimensiones de la planta o área. Esta información es complementaria.

7.2.6.- Prestación de Servicios

En el caso de que se dedique a la prestación de servicios, presente la descripción de los mismos explicando como se realiza o realizara el servicio. Es decir, si su servicio es o será a domicilio o da la atención en sus instalaciones. El número de personas que intervienen en cada servicio y el total del personal disponible, el tiempo promedio que se lleva en realizarlo, el número de servicios que se realizan semanal o mensualmente. Si ofrece servicios de diversos tipos hacer esta descripción para cada uno de ellos.

7.3.- Gestión de Inventarios

7.3.1.- Funciones de los inventarios

El inventario tiene las funciones básicas:

- ✓ Proveer los materiales o materias primas para la producción
- ✓ Resguardar productos en proceso.
- ✓ Resguardar y proveer productos finales a los clientes.

El propósito también es entendido en cuatro puntos:

1. *Anticiparse*, implica el correcto manejo de los tiempos de entrega por parte de los proveedores a solicitud de la empresa.
2. *Reducir los costos de producción*, cuando se fabrica mas de un producto, es recomendable producir por lotes para consumir la materia prima existente y emplear la maquinaria y equipo en otro producto.
3. *Anticiparse a cambios en la demanda u oferta*, Implica actividades como la compra de materia prima en mayor cantidad si se prevé un aumento de precios de la misma⁵.

Existen 2 tipos de inventarios, los cuales dependen del tipo de demanda del producto:

- a. *Inventario de demanda independiente*: Ocurre cuando la producción y venta del producto esta sujeta a la demanda del mercado. Debe hacerse pronóstico de ventas para poder cubrir los requerimientos de materias primas a tiempo.

⁵ El incremento de la demanda como es el caso de las compras estacionales (Navidad, 28 de julio), obligan a las empresas a acumular un mayor numero de inventarios para evitar desabastecimientos.

- b. *Inventario de demanda dependiente*: Ocurre cuando el producto de la empresa depende de la demanda de otro producto. Por ejemplo, la venta de llantas de automóvil depende de la venta de automóviles.

Una buena administración de inventarios implica el conocimiento a fondo del ritmo de demanda del producto respecto al ritmo de provisión de insumos, para garantizar un tiempo de almacenaje en el cual tanto las materias primas como el producto lleguen en buenas condiciones para su uso.

Los costos de los inventarios llegan a ser elevados y requieren de inversión de capital en ocasiones muy importante. Es recomendable contar con la asesoría de un contador, con el cual deberá estimar los requerimientos de inventarios futuros y los costos que impliquen.

Existen técnicas como la Planeación de Requerimiento de Materiales (MRP) que es muy útil cuando se trata de una demanda dependiente.

Cuando realice la estimación de inventarios, se recomienda que lo haga de manera mensual o trimestral para los próximos tres a cinco años, según sean las condiciones de demanda que enfrente.

7.3.2.- Gestión de Inventarios

Una vez definido el plan general de operaciones, indicando cuantos productos terminados se va a producir y cuando deben estar listos, se plantean dos cuestiones esenciales:

- ***Cómo planificar el aprovisionamiento***
- ***Cómo prever y determinar el nivel adecuado de almacenamiento***

7.3.2.1.- Aspectos clave del aprovisionamiento

Esta sección trata sobre la gestión de compras, la selección de materias primas, y la búsqueda de buenos proveedores.

a).- Un plan de necesidades de recursos materiales (plan de necesidades de materias primas, y otros componentes necesarios). Este plan nos indicará:

- Qué hemos de comprar
- Cuánto hemos de comprar
- Cuándo hemos de proceder a la compra
- Qué pedidos hemos de realizar la primera vez, cuáles hemos de repetir, y cuáles hemos de cancelar.

Para elaborar este plan hemos de tener en cuenta: el plan operativo, la estructura de producto y la política de existencias.

b).- Escoger bien a los proveedores

Es posible que la nueva empresa no pueda imponer condiciones al proveedor, pero lo que sí puede y debe hacer es escoger un proveedor u otro.

Hallar buenos proveedores y establecer con ellos acuerdos claros y bien especificados es otro aspecto básico a considerar.

Antes de elegir proveedor analice y compare *cómo actúa* cada uno de ellos: cuáles son sus precios, sus condiciones de pago, sus plazos de entrega, la calidad de sus productos, la seriedad de su actuación, y si se trata de distribuidores “integrados hacia adelante” (es decir, que se hallan vinculados con empresas que compiten con el nuevo negocio que queremos lanzar).

Puede ser oportuno tener un cuadro de referencia de los principales proveedores:

Nombre del proveedor	% del mercado que controla	Productos que ofrece	Precios	Calidades	Condiciones de pago	Plazos de entrega

Para elaborar este cuadro es útil visitar algunos proveedores: visitar sus fábricas, talleres, almacenes, servicios técnicos y de calidad. Es importante conocer:

- *La capacidad teórica y real de producción*
- *El valor y la edad de la maquinaria*
- *El valor de los métodos y gamas de fabricación*
- *La eficacia de los métodos de control durante la fabricación*
- *El potencial técnico y humano*
- *La organización y estructura de la empresa*
- *La situación financiera*
- *La posibilidad de evolución de la empresa dentro de una perspectiva favorable a la nuestra*

En función de estos indicadores, el nuevo empresario deberá elegir sus proveedores, previa negociación de las condiciones del acuerdo. Es importante no centrarse (al elegir y al negociar) en temas de precios, sino garantizar de forma clara los plazos y formas de entrega, así como la calidad. Es recomendable hacer un documento escrito especificando todas estas cuestiones. Finalmente, el nuevo empresario debe considerar el riesgo de estar vinculado a un solo proveedor, y la oportunidad de diversificar el riesgo en este terreno o de contar con “proveedores-reserva”.

c).- La importancia de la calidad de los materiales

Evite la tentación de comprar barato y rápido productos de escasa calidad. Si entran en la empresa materias primas de baja calidad, difícilmente se obtendrá productos terminados que puedan caracterizarse por altos niveles de calidad.

7.3.2.2.-Gestión del Almacenamiento

Un nuevo negocio no puede fallar en el suministro a los clientes ni en la rapidez en el servicio. Porque esta es la primera imagen de la empresa, la cual es decisiva.

No obstante, fabricar a todo ritmo y almacenar sin control tampoco es deseable, pues el almacenamiento involucra costos.

El objetivo de una buena gestión de las existencias es garantizar al cliente la calidad de servicio deseado, con el mínimo costo para la empresa.

a).- Los factores que determinan la política de almacenamiento son:

- El ciclo temporal del producto: ¿Cuánto tarda en producir o brindar un servicio?
- La previsión de ventas: nos indican las fluctuaciones esperadas de la demanda que determinarán los niveles de *stocks* diferentes para cada mes.
- Los plazos de entrega acordados con los clientes: indican el tiempo que transcurre entre la llegada del pedido y la entrega efectiva del producto al cliente. La fijación del nivel mínimo de almacenamiento se consigue cruzando este dato con el ciclo temporal.

b).- Stock de seguridad

Es útil prever un nivel de almacenamiento mínimo “de seguridad” .

El “stock “ mínimo de seguridad se suele definir como el número de “días de venta” (volumen de venta diaria promedio) que hay que tener almacenados para poder hacer frente a los pedidos.

Este “stock” de seguridad varía de sector a sector considerablemente.

7.4.- Las alternativas en inversiones de activo fijo

Otro riesgo grave que amenaza al futuro negocio es el de invertir demasiados recursos (a menudo escasos al principio) en activos fijos: terrenos, instalaciones, maquinaria y equipo, y de esta manera dejan sin fondos suficientes para el circulante que asegure la actividad cotidiana del negocio.

¿Comprar o alquilar?

Una vez fijadas las necesidades de activos fijos es oportuno plantearse si es preferible comprar o alquilar el suelo, el edificio, y las máquinas. ¿Es conveniente acogerse a algún sistema de *leasing*?

Por otra parte, evalúe si es preferible comprar maquinaria nueva o usada.

Las “incubadoras” u “hoteles de empresas”

Ante el importante riesgo de elevadas inversiones en activo fijo para muchas nuevas empresas, se ha desarrollado la idea de crear “incubadoras” u “hoteles de empresas”.

Estas iniciativas, casi siempre públicas o semipúblicas, consisten en la cesión de espacio e instalaciones a bajo precio en un edificio donde el nuevo empresario puede beneficiarse, también a precio reducido, de algunos servicios comunes de administración, asesoramiento e infraestructura (teléfono, fotocopias, etc). La idea pretende asegurar los primeros pasos de la empresa, hasta consolidar unos primeros clientes fijos, tras lo cual la empresa puede ya instalarse enteramente por su cuenta.

Las experiencias europeas y norteamericanas hablan, en general, a favor de este tipo de iniciativa.

Resumen

El inversionista quiere saber si usted será capaz de manufacturar la cantidad y la calidad del producto en el que se basan sus pronósticos financieros, y que además se haga de manera eficiente y efectiva.

Localización.- La localización de su empresa está en función de la proximidad a los clientes y proveedores, el estado de la infraestructura, las posibilidades de subcontratación, la disponibilidad de mano de obra adecuada, entre otros. Esta decisión debe procurar minimizar costos y satisfacer las exigencias del proyecto.

Plan operativo.- En él se desagrega por etapas y operaciones el ciclo entero de la manufactura o de la prestación de servicio. Implica la selección del proceso productivo más adecuado para la elaboración de nuestro producto.

El Plan Operativo define el cuánto (cantidad), el cómo (método, sistema), y el cuándo (tiempo) vamos a producir o prestar el servicio correspondiente.

Tecnología.- El plan productivo también requiere de una explicación acerca de la selección de la tecnología a emplear. Esto último está sujeto al tipo de proceso de producción que requieran. ¿La tecnología requiere de aditamentos, adaptaciones o actualizaciones? ¿Cuáles? ¿Cuanto cuesta?

Estrategias ante cambios de la demanda.- El Plan de Operaciones efectivo es aquel que responde mejor frente a la variabilidad de la demanda en el tiempo, al controlar: el ritmo de producción, el nivel de existencias, la fuerza de trabajo, los “mix” de productos, y la subcontratación.

Características generales del proceso de producción.- Deberá indicar las características generales de producción como son: *Tiempo que lleva la elaboración de un producto; existencia de merma; producción total de un día y un mes; fallas y posibles soluciones; mantenimiento; costos fijos y variables de producción; capacidad instalada y análisis de la producción óptima.*

Análisis del Flujo del Proceso de Producción.- El flujo del proceso de producción debe contener:

- ✓ Manejo de la materia prima.
- ✓ Distribución de la fuerza laboral en cada paso del proceso.
- ✓ Los pasos o etapas requeridos en la producción.
- ✓ Equipo, maquinaria y herramientas requeridos.
- ✓ Control administrativo sobre la producción

La “Grafica de Gantt”: Tiene como objetivo resolver el problema de la programación de actividades, es decir, su distribución conforme a un calendario, de manera tal que se pudiese visualizar el periodo de duración de cada actividad, sus fechas de iniciación y terminación e igualmente el tiempo total requerido para la ejecución de un trabajo.

La gráfica permite controlar actividades simultáneas, se puede indicar el tiempo máximo de cada actividad, y así, ejercer un mejor control sobre la producción.

Gráfica de hitos .- Un hito es un evento claramente verificable por otra persona y que requiere verificación antes de poder proseguir con la ejecución del proyecto. Al igual que los diagramas de GANTT, la programación con hitos no aporta información acerca de la interdependencia

entre tareas o actividades.

Diagramas de Red.- Un diagrama de red es cualquiera de las representaciones que vinculan actividades y eventos (sucesores, predecesores, o en paralelo) de un proyecto entre sí para reflejar las interdependencias entre los mismos. Los más importantes son:

-PERT: Con un diagrama PERT se obtiene un conocimiento preciso de la secuencia necesaria, o planificada para la ejecución de cada actividad y utilización de diagramas de red. Aplicaciones: (i) Determinar las actividades necesarias y cuando lo son, (ii) Buscar el plazo mínimo de ejecución del proyecto, (iii) Buscar las ligaduras temporales entre actividades del proyecto, (iv) Identificar las actividades críticas (aquellas cuyo retraso en la ejecución supone un retraso del proyecto completo).

- PDM: Basado en la utilización de una red en la que figuran las actividades en los nodos y los arcos representan demoras de tiempo entre los puntos (comienzo o fin de nodo) que unen, a la vez que muestran las dependencias. Permiten reflejar distintas relaciones de precedencia entre tareas. El PDM es más flexible que el método PERT – ADM para la modelización de grandes proyectos, la representación gráfica es más sencilla y no hay actividades virtuales.

Programación con recursos limitados

Minimización de costes .- Se trata de ajustar las holguras de las actividades, con la premisa de que la duración total esté prefijada por las actividades críticas. Existen dos métodos: i) Hacer variaciones en el gráfico: hacer actividades en paralelo, con lo que se reducen los costes; ii) Variar los recursos asignados: los costes que representan las actividades son costes directos; si se consigue alargarlas, se reducen sus costes.

Gestión de inventarios.- Una vez definido el plan general de operaciones, indicando cuantos productos terminados se va a producir y cuando deben estar listos, se plantean: (i) Cómo planificar el aprovisionamiento, y (ii) Cómo prever y determinar el nivel adecuado de almacenamiento.

El aprovisionamiento abarca la gestión de compras, la selección de materias primas, y la búsqueda de buenos proveedores. Hallar buenos proveedores y establecer con ellos acuerdos claros y bien especificados es básico; al elegir proveedor compare cómo actúa cada uno de ellos: precios, condiciones de pago, plazos de entrega, calidad de productos, seriedad, y si están “integrados hacia adelante”.

El almacenamiento debe permitir un excelente suministro a los clientes y rapidez en el servicio. No obstante, almacenar sin control tampoco es deseable pues es costoso. El objetivo debe ser garantizar al cliente la calidad de servicio con el mínimo costo para la empresa.

Las alternativas en inversiones de activo fijo

Otro riesgo del futuro negocio es invertir demasiado en activos fijos (terrenos, maquinaria y equipo) y de esta manera dejar sin fondos suficientes para la actividad cotidiana del negocio.

El empresario debe evaluar si es mejor comprar o alquilar activos, tal vez sea conveniente acogerse a algún sistema de leasing.

Cuestionario Plan operativo

Marque la respuesta correcta:

1. El Plan Operativo contesta a la pregunta siguiente:

- A. ¿Cómo se comporta la competencia?
- B. ¿Cuál es el mercado hacia el cual se dirige?
- C. ¿Cómo manufacturará el producto?
- D. ¿Cuáles son la misión y la visión del negocio?

2. PERT es:

- A. Un manual para mantener la maquinaria y equipo en óptimas condiciones
- B. Un método muy orientado al plazo de ejecución.
- C. Una práctica que se realiza una vez concluido el proyecto
- D. Un diagrama de red que minimiza costos sin importar el plazo de ejecución.

3. Los supuestos que se incluyen en el Plan Operativo:

- A. Son iguales para todos los Planes de Negocios.
- B. Son base para elaborar las proyecciones de egresos del Flujo de Caja.
- C. No necesitan considerar la administración de los tiempos.
- D. Están poco o nada relacionados con el comportamiento de la demanda.

4. La calidad de los insumos:

- A. Servirá para proyectar la demanda a satisfacer.
- B. Determina la calidad de los productos.
- C. Sólo debe ser preocupación del área de producción de la empresa.
- D. No es un factor que interviene al momento de seleccionar a los proveedores.

Localización

¿Donde ha pensado instalar su empresa?

¿Qué factores ha tenido en cuenta a la hora de escoger este punto y no otro?		
• 1 • 2		
Maquinas e utensilios		
¿Cuántas máquinas y equipos va a utilizar?		
¿Cuáles son las características de las máquinas y equipos?		
¿Cuál es el costo previsto de estas máquinas y equipos?		
Plan Operativo.- ¿Podría describir las diferentes etapas y operaciones del ciclo entero de la manufactura o de la prestación del servicio? En caso afirmativo, por favor rellene el cuadro adjunto		
Etapas/operación	En qué consiste	Tiempo promedio empleado

Factores que afectan el Plan de Operaciones

Existen una serie de factores que definen y determinan el plan de operaciones. Diga si se los ha planteado y, en caso afirmativo, qué planes tiene en cada caso.

Factor	Plan previsto
<i>Ritmo de producción</i>	
<i>Nivel de existencias (stocks promedio)</i>	
<i>Nº de trabajadores</i>	
<i>Nº de horas extras</i>	
<i>Nº de turnos de trabajo</i>	
<i>Recursos a la subcontratación</i>	
<i>Recursos a los productos anticíclicos (*)</i>	

(*) Los productos “anticíclicos” son aquellos que las empresas utilizan para animar la demanda en períodos cíclicos de caída de la misma. Ejemplo: aire acondicionado en empresas de calefacción

Resumen

Un **Plan de Negocios** necesita explicar qué recursos se necesitarán y cuánto costarán, cuánto tiempo llevará equilibrar ingresos y gastos, cuál será el *flujo de efectivo*, cuáles serán las utilidades, y cuándo se recuperará la inversión.

1.- Proyección de ventas y costos: Para la proyección de ingresos y costos (en unidades y en valor) es recomendable usar para el primer año operativo una proyección mensual y para los años siguientes una proyección anual.

a).-El costo total y unitario de producción proyectado

El costo total es función del volumen de producción, costos de materias primas y mano de obra, y los costos indirectos de fabricación. El costo unitario resulta de dividir el costo total entre el número de unidades estimadas de volumen de ventas.

b).- Cálculo de los gastos administrativos

Estos gastos se refieren a sueldos del área administrativa, suministros, agua, luz, teléfono, etc.

c).- Cálculo de los gastos de ventas

Son sueldos de personal de ventas, comisiones, promoción, campañas publicitarias, entre otros.

d).- Cálculo de la depreciación

Reconoce la pérdida de valor de un activo por desgaste. Es un rubro de egresos que no genera un desembolso en efectivo, sino más bien un registró contable de un gasto.

e).- Proyección de la inversión y su financiamiento

Inversión inicial: Se refiere a la inversión necesaria para iniciar o expandir un negocio. Tales como: terrenos, locales, maquinaria y equipo.

Capital de trabajo: Cuando una empresa inicia actividades hay diversos egresos que afrontar durante un lapso de tiempo determinado hasta que genera ingresos suficientes para cubrir los costos proyectados. El capital necesario para cubrir estos egresos se denomina Capital de Trabajo.

Financiamiento: Es la obtención de recursos necesarios para iniciar o expandir el negocio. Puede provenir de: capital de los inversionistas (capital propio), terceros (entidades financieras), o una combinación de ambas alternativas.

f).- Proyección de los ingresos

Los ingresos de un proyecto pueden ser de diverso tipo: ventas de producto principal, venta de subproductos, ingresos financieros, venta de activos, entre otros.

2.- Evaluación financiera básica: Determinará si el Plan de Negocios es rentable financieramente y comprende:

- ✓ El estado de ganancias y pérdidas proyectado.
- ✓ El balance general proyectado.
- ✓ El flujo de caja proyectado.
- ✓ Los indicadores financieros y contables (VAN, TIR, RBC, PRC).

a).- Estado de Ganancias y Pérdidas (EG y P) Proyectado: Sirve para determinar los resultados netos (utilidades o pérdidas) de la empresa en determinado período. El EG y P permite obtener una primera idea sobre el beneficio de la nueva empresa, y saber cuál va a ser su estructura de costos.

b).- Balance General Proyectado: Es un resumen de lo que tendrá (activos) y de lo que deberá (pasivos) una nueva empresa, presentando todos los recursos de que dispondrá, y las obligaciones que contraerá, expresadas en valor de dinero. Todo esto permite ver cuál será su situación real en un momento determinado. Es una herramienta para ver si existe coherencia o equilibrio entre el tipo de recursos que pensamos tener y el tipo de utilización que pensamos dar a los mismos.

c).- El Flujo de Caja: Permite saber anticipadamente qué meses va a tener utilidades mayores o menores. Así, posibilita la planificación de actividades para los meses de utilidades y para enfrentar los meses de ingresos bajos.

d).- Costo de Oportunidad de Capital (COK): El COK con el que se va a descontar el flujo de caja es la rentabilidad que debemos exigirle al proyecto por destinar recursos en su implementación y renunciar a otra alternativa de inversión con similar nivel de riesgo.

e).- Indicadores Financieros de Rentabilidad

Valor Actual Neto (VAN): El VAN es la suma de los valores actualizados para cada año del flujo de ingresos menos los egresos y se expresa en moneda actual. Será conveniente invertir si el VAN resulta mayor a cero.

Tasa Interna de Retorno (TIR): La TIR es aquella tasa de actualización que hace que el valor presente de los ingresos sea igual al valor presente de los desembolsos, es decir, que hace que el VAN sea igual a cero.

Relación Beneficio Costo (RBC): Primero actualice tanto el flujo de beneficios como el de costos con el COK. Seguidamente, determine la relación entre el valor actualizado de los beneficios y el valor actualizado de los costos. Aceptar los proyectos si RBC es mayor o igual a 1.

Periodo de Recuperación del Capital (PRC): evalúa el tiempo que se va a demorar en recuperar el capital invertido. A mayor tiempo de recuperación, mayor es el tiempo que su capital estará expuesto al riesgo.

f).- Análisis de sensibilidad: Permite medir cuán sensible es la evaluación realizada a variaciones de uno o más parámetros decisorios. El flujo de caja refleja cierto conjunto de supuestos sobre el comportamiento de las variables; y el análisis de sensibilidad permite evaluar el impacto de las modificaciones de los valores de sus supuestos sobre el VAN y la TIR.

g).- Índices financieros: Son relaciones matemáticas simples que se utilizan para medir la forma como se están utilizando los recursos de una empresa. En su mayor parte se deducen del BG o del EG y P. En general, los índices financieros se pueden agrupar en: indicadores de liquidez, solvencia, rentabilidad y actividad.

h).- Punto de Equilibrio: es aquél en el que los ingresos son iguales a los costos, esto es, en el que se obtiene un beneficio igual a cero. De esta manera, determina el volumen de ventas (expresadas bien sea en dinero o en ventas unitarias) a partir del cual la empresa obtendrá beneficios.

BIBLIOGRAFÍA

1. Pope, J. *Investigación de Mercados. Guía Maestra para el Profesional*. Bogotá. Grupo Editorial Norma. 2002.
2. Franco Concha, P. *Planes de Negocios: Una Metodología Alternativa*. Lima: Universidad del Pacífico. 2003.
3. Maitland, Iain. *Cómo Confeccionar un Plan de Negocio en una Semana*. 2004. Ediciones Gestión 2000.
4. Ludevid, M; Ollé, M. *Cómo crear su propia empresa. Factores claves de Gestión*. 1994.
5. BANCOMEXT. *Plan de Negocios para la Exportación*. México. 2001.
6. Marstio Tuija. *Manual para Escribir un Plan de Negocios*. Proyecto SUCOF. Ministerio de Relaciones Exteriores de Finlandia. Dpto de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
7. Banco de la Nación Argentina. *Guía para empresarios PyMEs para elaborar un Plan de Negocios*. 2003.

