

MANUAL PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Una guía práctica
y de fácil aplicación



**CAMARA DE COMERCIO®
DE MEDELLIN PARA ANTIOQUIA**

Tu mejor socio.

El presente manual *ha sido diseñado* por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia con el objetivo de entregar a emprendedores y empresarios una herramienta ágil y dinámica para la planeación de los negocios.

MANUAL PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Una guía práctica
y de fácil aplicación

INTR | DUCCIÓN

El manual para el desarrollo de un plan de negocios ha sido construido en formato de cuaderno de trabajo con el fin de facilitar el tránsito del concepto a la práctica.

El plan de negocios es una herramienta que se puede utilizar en los procesos de:

- Iniciar una nueva empresa.
- Impulsar el crecimiento de una empresa.

- Plantear nuevos retos para empresa como, por ejemplo, el desarrollo de un nuevo producto o servicio o incursionar en nuevos mercados.
- Preparar una idea de negocio o empresa para acceder a recursos financieros.
- Testear el desempeño de una empresa y plantear alternativas de mejora o ventanas de oportunidad.
- Reinventar una empresa.

Un plan de negocios, comprende fundamentalmente una articulación de la empresa con las personas, sus oportunidades, su entorno, su contexto, sus riesgos y promesas de recompensa.

Un plan de negocios busca darle a una empresa, potencial, emergente o existente, elementos que le permitan disfrutar de una posición competitiva y sostenible en el largo plazo. Estos es, encontrar una combinación óptima y única de:

**¿QUÉ HACER?, ¿CÓMO HACERLO? Y
¿CUÁNDO HACERLO?**

¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIOS?

Un plan de negocios es un documento que ilustra las ideas e insumos que dan a una empresa la capacidad de participar y competir exitosamente en los mercados.

Es un marco de referencia de los pilares estratégicos sobre los que se soporta una iniciativa empresarial, los escenarios en los que se desarrolla y su horizonte de planeación.



CÓMO CARACTERÍSTICAS, UN PLAN DE NEGOCIOS DEBE SER:



SIMPLE:

Que pueda ser comprendido por los diferentes actores que se verán involucrados en el diseño y despliegue estratégico del plan de negocios. Su lenguaje debe ser sencillo y de fácil asimilación.



CONTUNDENTE:

El plan de negocios debe dejar más respuestas que interrogantes y deberá definir con claridad las metas propuestas, sus responsables, los tiempos y escenarios asociados a la ejecución del plan.



ATRACTIVO:

El plan debe despertar entusiasmo y presentar una alternativa viable para el desarrollo y/o consolidación de una empresa.



DINÁMICO:

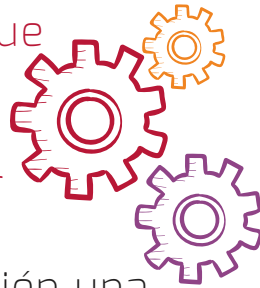
Se deben contemplar los elementos de una estrategia en movimiento, que considera las consecuencias inesperadas en la ejecución de un plan y el choque de las decisiones empresariales con las decisiones de los agentes económicos y sociales que interactúan con la empresa.



CONCISO:

Evitar extenderse en asuntos que no son relevantes o que podrían incorporarse en anexos y otros documentos de soporte, en la medida de lo posible recurrir al lenguaje visual y el uso de info - gráficos e información cuantitativa, aborde cada componente del plan de negocio con **precisión y exactitud**.

El plan de negocio es ante todo una herramienta que persigue la transformación de las ideas en un plan articulado y coherente para ser exitoso en los negocios.



Por esta razón, es también una herramienta de comunicación para alinear los intereses de los diferentes grupos involucrados en la conformación o consolidación de una empresa, así como la alineación de intereses con grupos externos a la empresa

como aliados estratégicos, inversionistas, fuentes de financiación, entre otros.



ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios propuesto en esta guía está compuesto por **SEIS MÓDULOS DE TRABAJO**. A continuación, se describe brevemente cada uno de ellos:

1.

LA EMPRESA

Su empresa descrita simple y brevemente. **Cuáles son sus productos o servicios y su razón de ser.**

RECUERDE:

“el propósito de una empresa es crear un cliente”.



LA ORGANIZACIÓN

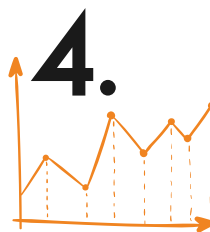
Breve **descripción de los miembros del equipo**, sus cualificaciones y roles clave. También hace referencia a la estructura que va a adoptar la compañía para hacer frente a las distintas responsabilidades que se derivan de la operación.

3.

ANÁLISIS DEL MERCADO Y CONSUMIDOR OBJETIVO

Datos relevantes

sobre el mercado y quiénes serán los consumidores del producto o servicio.



MODELO DE NEGOCIOS

Es el marco de representación de una **selección estratégica de actividades** que una empresa ejecutará, **cómo las ejecutará y cuándo las ejecutará**, transfiriéndole a la empresa una posición competitiva única en la cual entrega valor al cliente y le permite a la empresa capturar ese valor en un modelo de monetización.

5.



INFORMACIÓN FINANCIERA

La información financiera está compuesta por **cinco bloques** de información: **el modelo de ingresos**, *el modelo de costos directos*, **el modelo de estructura operativa**, el modelo de inversión requerida y el modelo de capital de trabajo.

En definitiva, es la concreción de la estrategia en resultados financieros. Recordemos que **el equilibrio entre estrategia y resultados económicos es la clave de un buen plan de negocios.**

6.



EVENTOS IMPORTANTES:

Es una presentación de los **eventos clave que han marcado el desarrollo** de la empresa y los **eventos clave que deberán cumplirse** en la planeación estratégica trazada.

A continuación se **desarrolla una breve descripción conceptual sobre sus objetivos y contenido**, posteriormente se realiza la **aplicación de los conceptos** en un cuaderno de trabajo que permite la construcción del plan de negocios de una manera guiada, sencilla y ágil.



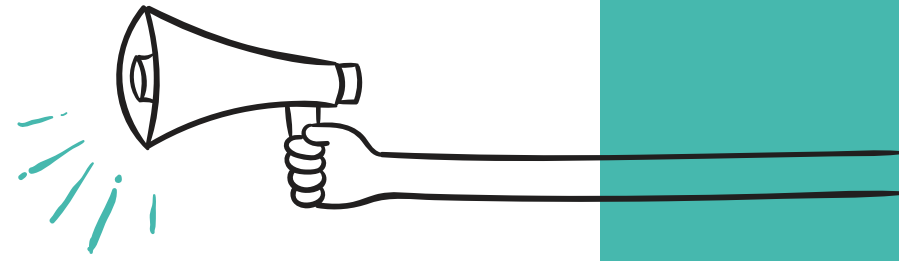
LA EMPRESA

La finalidad del presente módulo, es **brindar el marco por el que se regirá el resto del plan de negocio** al definir la compañía o iniciativa, así como su oferta de valor.

Para ello, es necesario **identificar la oportunidad de negocio en el mercado, describir el producto o servicio y el tipo de empresa que se desea tener.**

Los productos y/o servicios presentados, deberán cumplir con una función elemental, que es la solución a una problemática o **necesidad latente** de una población, que se convertirá en el mercado objetivo de la iniciativa.

Por último, ese mercado objetivo, que se encuentra inmerso dentro de un sector de la industria, **deberá ser plenamente identificado y estudiado, de tal manera que se puedan definir las estrategias idóneas** para llegar a éste con una propuesta clara de valor, que permita generar los resultados esperados por la iniciativa promovida por un equipo gestor, socios y aliados.



LOS COMPONENTES FUNDAMENTALES DE ESTE BLOQUE SON:

Definir la empresa y sus prioridades

Definir el propósito de la empresa

Introducir los productos y servicios

Hacer un primer esbozo del mercado que se atenderá

Identificar el sector en el que operará la empresa y sus características



LA EMPRESA

Para definir la compañía se debe realizar un auto análisis que haga referencia a:

¿CÓMO SURGIÓ LA IDEA DE CREAR EL NEGOCIO?

NOTA: para el desarrollo de este aparte los expertos en planes de negocio hablan de definir el dolor o la necesidad del cliente. El dolor son las situaciones no deseadas o costos en los que un cliente o segmento de clientes incurre. En definitiva, conocer lo mejor posible quién es tu cliente, sus hábitos y qué problemas reales tiene y beneficios que consigue al consumir tus producto o servicios.

Este aparte es también una concisa y breve historia de los motivantes para la creación de la empresa o los cambios que se desean implementar.

¿CUÁL ES LA FUNCIÓN DE SU EMPRESA?

NOTA: El planteamiento de la función es una descripción concisa que define ampliamente las prioridades de una empresa. Se trata de una articulación de los principios que guían el negocio.

La función de la empresa debe ser corta, debe denotar y dejar la sensación de futuro, debe estar centrada en la necesidad que se va a atender más que en el producto, debe definir el negocio de la empresa, debe cautivar y motivar. Es necesario explicar cuál es la idea fundamental que está detrás de la iniciativa, cuáles han sido los aspectos que han motivado la idea y las potenciales claves para llegar al éxito. También se indicarán las tendencias sociales, cambios de mercado, etc. que hacen de ésta iniciativa una buena oportunidad de negocio y/o de inversión.

TIP: Se debe evitar frases como: seremos los mejores, ofreceremos calidad e innovación permanente, nuestros clientes serán cada vez más competitivos, entre otros. Hay que centrarse en la estrategia, en lo que diferencia al negocio.

¿EN QUÉ NEGOCIO ESTAMOS?

NOTA: esta pregunta, aunque en ocasiones puede tener respuestas obvias, amerita un poco más de reflexión y antes de dar una respuesta definitiva se deben plantear algunos interrogantes como: ¿a quién le resuelvo un problema?, ¿qué me compra en realidad?, ¿cómo resuelvo ese problema diferente o mejor que los demás?, si pudiera decirle a mi cliente que describa con una palabra lo que piensa de mi negocio, ¿qué palabra sería?

¿QUÉ ES LO QUE SU EMPRESA SABE HACER?

NOTA: Defina las capacidades y conocimientos con las que cuenta su empresa para desarrollar los productos y servicios que el mercado requiere y cómo le permitirán esas capacidades y conocimientos obtener una ventaja competitiva diferenciada o de bajo costo.

VISIÓN GENERAL DEL PRODUCTO O SERVICIO:

Como hemos venido mencionando, el objetivo esencial de una empresa es el de solucionar un problema existente en el mercado, y los productos y servicios son el vehículo y/o medio por el cual se satisfacen las necesidades de los clientes.

El concepto y la función empresarial definen lo que la empresa es y su propósito de ser, los productos y servicios son el medio de servir y realizar la función empresarial. Los propósitos generalmente permanecen en el tiempo, los productos y servicios son los que cambian, buscando siempre la mejor forma de atender las necesidades de los clientes.

El producto o servicio en términos prácticos es el satisfactor de las necesidades de los clientes. Dicho en otras palabras es el bien a comercializar. Es fundamental recordar que de acuerdo a los actuales niveles de competitividad, debido al fenómeno de la globalización que se vive en el mundo, se deben desarrollar productos con altos niveles de innovación y calidad.

En la presentación de los productos y servicios se deben colocar aspectos como: Características, usos, atributos, ventajas, beneficios, etc. Todos estos enfocados desde el punto de vista del cliente.

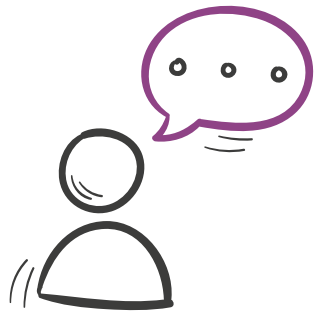
Todo producto o servicio debe cumplir cuatro criterios claves para que puedan representar una oportunidad de negocio:

DEBE PROPONER UNA SOLUCIÓN: el éxito de un producto o servicio radica en el satisfacer una necesidad y/o resolver un problema.

DEBE CONTAR CON UN MERCADO: un producto o servicio solo será monetizable si encuentra un grupo de clientes objetivo que esté dispuesto a adquirir y pagar por los beneficios brindados por dicho producto o servicio.

PUEDE SER PROTEGIDO: al ofrecer un producto o servicio innovador y diferenciado que genera ingresos, este puede ser replicado por otros, por lo que es importante que pueda ser objeto de protección intelectual o, en su defecto, que se puedan fijar barreras de entrada que impidan o dilaten los procesos de réplica o reproducción.

DEBE GENERAR INGRESOS: si el producto o servicio es innovador y puede ser protegido, pero no es capaz de generar ingresos no se considera una oportunidad de negocio. En esa medida, es necesario definir un modelo de ingresos en el que el producto o servicio sea el protagonista.



PRODUCTOS O SERVICIOS:

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	DESCRIPCIÓN GENERAL Y CARACTERÍSTICAS	FECHA DE INTRODUCCIÓN EN EL MERCADO OBJETIVO
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

NOTA: en la primera columna indique, con nombre propio, la lista de los productos o servicios que serán ofrecidos por la empresa. En la segunda columna realice una breve descripción de ellos y dé cuenta de las características que los identifican y, por último, en la tercera columna, señale la fecha en la cual el producto fue introducido al mercado o, en el caso de nuevos productos, la fecha en que pretende lanzarlos.



¿A QUIÉN VA DIRIGIDO EL PRODUCTO O SERVICIO?

CONSUMIDOR DESTINO	PRODUCTO O SERVICIO	PRINCIPAL BENEFICIO
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

NOTA: Una real oportunidad de negocio debe ofrecer beneficios para un cliente o para un segmento de ellos. Así mismo, este conjunto de clientes define la base para la conformación de un mercado que le da valor económico a la empresa en la medida que el consumidor acepte el producto y servicio y esté dispuesto a pagar por ello. Utilizando esta tabla y los productos definidos, describa el segmento de clientes a quien va dirigido el producto o servicio y las características del mercado en el cual interactúan los clientes.



ELEMENTOS ATRACTIVOS PARA EL MERCADO

1.

2.

3.

4.

5.

NOTA: partiendo de la base de la construcción de una estrategia competitiva basada en liderazgo en costos o en diferenciación planea los argumentos de peso más relevantes por los cuales el cliente adquirirá o ha adquirido los productos y servicios de la empresa.



SECTOR ECONÓMICO EN EL QUE OPERA LA EMPRESA

Lo primero sobre lo que hay que tener claridad, es dentro de qué sector económico, y sobre todo, en cual subsector se desempeña la iniciativa.

El sector se refiere al conjunto de empresas que hay dentro de un sector económico, como puede ser el sector transportes, sector bebidas, sector farmacéutico, sector eventos, entre otros.

SECTOR ECONÓMICO EN EL CUAL OPERA LA EMPRESA: _____

Dentro de cada sector se pueden encontrar varios subsectores. Por ejemplo, dentro del sector transportes podemos encontrar transporte terrestre, marítimo o aéreo, cada uno con características diferentes.

SUBSECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE LA EMPRESA: _____

El mercado va un nivel más allá pues se refiere a las operaciones que se realizan dentro de un sector específico. **Es el lugar donde se juntan la oferta y la demanda, donde se compra y se vende.**

Ahora bien, para identificar el sector en el que su iniciativa tiene cabida es muy útil el documento desarrollado por el Banco de la República en donde se enuncian los diversos sectores de la industria colombiana: Clasificación Nacional de Actividades Económicas.

Una vez que esto está claro, la búsqueda de información que ayude a diligenciar este módulo del plan de negocios será mucho más simple:

CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS: qué peso tiene el sector dentro del PIB y si en los últimos años está creciendo o disminuyendo.

Qué cambios se están produciendo en el sector, como aumento o disminución del presupuesto de empresas destinado a comprar el producto o servicio ofrecido por la iniciativa.

Qué fuerzas competitivas actúan en el sector y cómo son de fuertes.

¿Qué tan difícil es derribar las barreras de entrada al sector?

Defina si existe alta o baja diferenciación de los productos dentro del sector.

Adónde se dirige el sector. ¿Qué cambios se espera que haya en el próximo año? ¿Se están empezando a utilizar nuevas herramientas?



LA ORGANIZACIÓN

El módulo organizacional hace referencia a **la estructura que va a adoptar la compañía para hacer frente a las distintas responsabilidades que se derivan de la operación.**

Es relevante en este apartado describir detalladamente los principales elementos de los procedimientos administrativos y sus consecuencias económicas.

La organización empresarial busca encontrar que todos los recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros, se encuentren alineados al cumplimiento de los objetivos empresariales y de los negocios. En este sentido los principios de la organización empresarial son:

SOSTENIBILIDAD:

La empresa debe ser capaz de generar utilidades para poder reinvertirlas en su propio beneficio.

RENTABILIDAD:

Las utilidades logradas deben ser comparables o superiores a la del resto de las actividades de la economía en su conjunto.

COMPETITIVIDAD:

La empresa debe competir con otras que producen bienes similares.

AUTOGESTIÓN:

Capacidad de la empresa de valerse de sus propios recursos para mantenerse en el mercado.



EL CONTENIDO PROPUESTO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE ORGANIZACIÓN ES EL SIGUIENTE:

- Estructura organizacional
- Plataforma de talento humano. Número de empleados por área de negocio, salarios
- *Marco legal*

A continuación se desarrolla una descripción y orientación de algunos de dichos componentes del plan de organización:



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

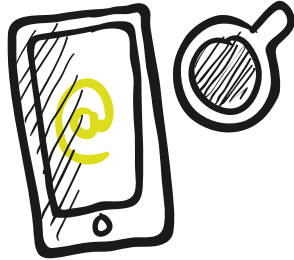
Se trata de definir estructuras en torno a las necesidades en el flujo de información y de operaciones. No se trata de generar estructuras rígidas, sino flexibles, dónde la participación en los procesos y responsabilidades son más importantes que los cargos.

Debe existir una completa armonía entre la filosofía de la función empresarial y la estructura organizacional.

En el mundo corporativo existen comúnmente tres formas de estructura organizacional:



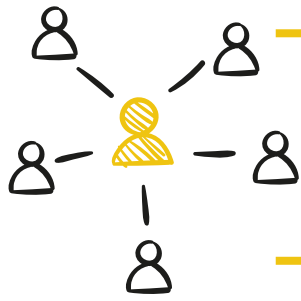
ORGANIZACIÓN FUNCIONAL



ORGANIZACIÓN POR PRODUCTOS O SERVICIOS



ORGANIZACIÓN MATRICIAL



PLATAFORMA DE TALENTO HUMANO:

En esta sección se debe definir con claridad las responsabilidades de cada miembro del equipo de trabajo y de las personas que conformarán la compañía.

Debe recordarse que una empresa debe ser armónica, por lo tanto es necesario tener cubiertas todas las responsabilidades derivadas del mercadeo, las finanzas, la administración y la producción.

Para ayudar en esta tarea se recomienda el diseño de un organigrama que garantice que el equipo de trabajo tendrá presente y bajo control todos los procesos y variables críticas de la empresa. Se debe indicar el personal requerido para cumplir con las distintas obligaciones que se derivarán de la operación de la compañía.

LOS ELEMENTOS QUE DEBEN TENERSE EN CUENTA SON:

- *Tipos de contratación*
- **Programas de salarios e incentivos**
- Planes de crecimiento
- *Seguridad social*

- *Disponibilidad del personal*
- **Perfil del personal a contratar**
- Diseño de cargos



SOCIOS ACTUALES Y PARTICIPACIÓN ACCIONARIA

Realice una presentación breve de los socios actuales de la empresa y muestre la estructura de propiedad actual. Igualmente defina las razones y consideraciones que fueron tenidas en cuenta para dicha composición.

Defina los roles de los socios y su nivel de participación en las operaciones de la empresa, esto es si su rol es activo o pasivo. Tenga en cuenta la posibilidad de incluir la estructura propuesta durante los próximos 3 años.

AUTOEVALUACIÓN COMO EMPRENDEDOR:

elabore una hoja de autoevaluación por cada miembro del equipo emprendedor.

CARACTERÍSTICA	COMENTARIOS	EVIDENCIAS
Personalidad		
Liderazgo		
Trayectoria (track record)		
Habilidades comunicacionales		
Experiencia relacionada en su campo		



MARCO LEGAL

Uno de los mayores retos que debe enfrentar toda persona que va a iniciar una empresa es **identificar claramente cuáles son las responsabilidades y obligaciones que surgen antes, durante y después de su constitución.**

Saber el tipo de organización jurídica que más se ajuste a las necesidades, posibilidades y recursos que se tengan para acometer la empresa, es una de las principales tareas que se debe resolver antes de decidir de dar el paso siguiente, a fin de que se eviten inconvenientes, desilusiones, frustraciones y perjuicios económicos y sociales.

En este aparte se debe identificar, definir y justificar el tipo de sociedad que se ha seleccionado para la empresa.

A CONTINUACIÓN, SE PRESENTAN LOS TIPOS DE SOCIEDADES MÁS COMUNES EN COLOMBIA Y ALGUNAS DE SUS CARACTERÍSTICAS:



SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

- Constitución:** escritura pública + inscripción cámara de comercio.
- Número de socios:** mínimo dos (2) y máximo veinticinco (25).
- Responsabilidad:** hasta el monto de sus respectivos aportes.



SOCIEDAD ANÓNIMA

- **Constitución:** escritura pública + inscripción cámara de comercio.
- **Socios:** mínimo cinco (5).
- **Responsabilidad:** responsabilidad limitada hasta el monto de los aportes, salvo ciertos casos.



SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA

- **Constitución:** documento privado + inscripción cámara de comercio.
- **Socios:** mínimo uno (1).
- **Administración:** se define libremente.

Defina para su empresa el tipo de sociedad seleccionada y las razones que tuvo o que tendrá para esta selección.



ANÁLISIS DEL MERCADO Y CONSUMIDOR OBJETIVO

La finalidad del bloque de análisis de mercado y de consumidor objetivo es establecer unos objetivos comerciales coherentes con los objetivos globales de la empresa y detallar cómo se van a alcanzar esos objetivos.

Para ello, hay que realizar un análisis lo más detallado posible del mercado, donde la empresa establecerá contacto y relacionamiento con los clientes y usuarios finales de los productos y servicios, la competencia y decidir con qué estrategia se va a abordar cada meta parcial.

El plan de mercadeo es al mismo tiempo una herramienta gerencial que permite a las empresas visualizar el conjunto de oferentes y demandantes que se involucran en el mercado donde la empresa participará. La empresa, de esta forma podrá establecer organizada y metódicamente los objetivos y las estrategias de comercialización que persiga.

EL CONTENIDO PROPUESTO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE MERCADEO ES EL SIGUIENTE:



Clientes



Análisis de la competencia
(directa e indirecta)



Despliegue de
la estrategia



Precio



Tácticas de
Ventas



Políticas de servicio
y garantías



Promociones
y publicidad



La distribución
y canales

A continuación, se desarrolla una descripción y orientación de cada uno de los anteriores componentes de este bloque:



Los clientes son el conjunto de consumidores reales y potenciales de los productos y/o servicios que serán ofrecidos por la empresa. Las necesidades del cliente son motivo permanente de investigación y análisis por parte de las empresas, dado que éstas dan origen a una serie de desarrollos de nuevos productos o aplicaciones de los mismos, los cuales son diseñados con el propósito de satisfacer necesidades.

Bajo el nuevo esquema del mercadeo, uno de los cambios importantes es el enfoque que las organizaciones le están dando al cliente y no hacia los productos como sucedía en otras épocas.

Los cambios en este enfoque comprenden las siguientes características:

- Los productos dejan de ser estándar y pasan a ser personalizados, haciéndonos recordar que como clientes nos gusta ser tratados de forma diferente.
- Aunque el enfoque cambió, se puede decir que uno de los atributos fundamentales del producto que se debe mantener es la calidad.
- El enfoque de productos mide su éxito en el número de clientes obtenidos. El enfoque orientado a clientes mide su éxito en la capacidad de la compañía para conservar y desarrollar los clientes.

EL PERFIL DEL CLIENTE

Para las empresas su razón de ser son los clientes, en palabras de Peter Drucker, el propósito de una organización es crear un cliente y por tal motivo el conocimiento que de ellos posean las organizaciones se convierte en el factor diferenciador y estratégico a la hora de mantener y crear una posición competitiva fuerte.

Para definir el tipo de clientes, se deben resolver los siguientes interrogantes:

¿Cuál es el perfil de un cliente típico para la empresa?

¿Qué potencial se observa en esos clientes para ser desarrollados como consumidores futuros de los productos o servicios ofrecidos por nuestra compañía?

¿Cómo se comparan nuestros clientes en términos de gustos, ingresos y otros factores, con los de la competencia?

¿Cuál es la magnitud de la reserva no aprovechada de clientes potenciales a quienes la empresa no ha llegado aún?

FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE

Lo importante para las empresas es desarrollar fidelidad en sus clientes, sobre todo en épocas cambiantes como la actual. En este marco es necesario desarrollar mecanismos eficaces que determinen la duración de la relación cliente-empresa. Incluso en términos monetarios, es mucho más económico aplicar estrategias para “fidelizar clientes activos”, que implementar estrategias que permitan abrir nuevos mercados.

Las preguntas a responder son:

¿Cuánto se espera que sea la duración de las relaciones con los clientes de la compañía?

¿Cuál es la estrategia para mantener esa duración cliente-empresa?

PARTICIPACIÓN DEL CLIENTE

Generar los espacios y los medios que permitan una continua retroalimentación sobre los gustos, expectativas, hábitos de consumo de los clientes de la empresa, de tal manera que se monitoreen en forma continua y se permita a la compañía anticiparse con productos y servicios de óptima calidad a las necesidades del cliente.

Algunas preguntas inteligentes para resolver en este punto son:

¿Cómo participará el cliente en el diseño y desarrollo del producto o servicio?

¿Qué programas o tecnologías de la información se van a implementar para asegurar un alto nivel de satisfacción del cliente?

NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

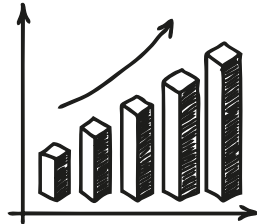
Cuando la empresa entre en su fase operativa es necesario que genere sus propios mecanismos de medición y retroalimentación sobre el comportamiento y nivel de satisfacción de los clientes, a partir de diferentes Sistemas de Información. La información obtenida, será considerada para la toma de decisiones con relación a los productos y servicios.

DEFINICIÓN DE CRITERIOS DE COMPRA

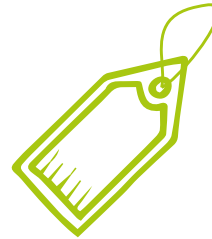
Tenga en cuenta los factores que influyen normalmente en las decisiones de compra:



Precio



Calidad



Marca



Disponibilidad



En esta parte del plan de negocios, se realiza una descripción detallada sobre la competencia, analizando aspectos claves como: Productos que serán competencia directa, es decir, que estarían compitiendo en la misma categoría de producto que el propio, o competencia indirecta cuando se trata de productos sustitutos, que aunque no están en la misma categoría, sí pueden ser una alternativa paralela a la propia oferta y por lo tanto pueden reemplazar el producto o servicio de nuestra empresa.

Algunos aspectos a considerar sobre la competencia son:

- Cuáles son los competidores directos e indirectos? (los relevantes).
- Participación en el mercado de los competidores.
- Cubrimiento del mercado (zonas geográficas que cubre).
- Fortalezas, debilidades.
- Estrategias comerciales.
- Inversión en publicidad u otros medios de mercadeo.
- Estrategias de precios.
- Canales de distribución.
- Puntos de venta directos (si se tienen).

TENGA EN CUENTA ÁREAS CLAVE DE RENDIMIENTO DE LOS COMPETIDORES COMO PUEDEN SER:



Calidad del
producto o servicio



Precio



Red de
distribución



Esfuerzo de
comercialización



Equipo de
ventas



Servicio al
cliente



Tecnología



Acceso
a capital



PRECIO

La estrategia de precios es muy importante ya que es uno de los aspectos que influyen en el consumidor final y por lo tanto determinará nuestros ingresos futuros.

Existen, básicamente, cuatro maneras para establecer el punto de inicio para la fijación de precios:

- **Basándose en la demanda:** se orienta hacia los consumidores y se basa en fijar el precio del producto o del servicio en función de gustos y preferencias del consumidor.
- **Con base a los costos:** se basa en observar los costos de producción y de comercialización y añadir lo suficiente para cubrir los costos fijos y obtener beneficios.
- **Con base en los beneficios:** otra manera de fijar los precios es fijarse un objetivo anual de beneficios ya sea una cantidad específica o un porcentaje de ventas o inversión y establecer diversas hipótesis de precios y cantidades.
- **Con base en la competencia:** se establecen los precios basándose en los de la competencia.

Algunas de las preguntas que deberán ser respondidas en esta sección del plan de mercadeo hacen referencia a la política de precios que establecerá la empresa. Algunas de esas preguntas son:

¿Qué determina los precios?

¿Cuáles son los factores determinantes del precio de venta?

¿Cuál es la política de descuento comercial?

¿Se tendrán precios variables según los distintos productos, servicios o canales?

¿Qué limitaciones legales o de otra índole existen para la fijación de precios?

¿Cuál será la filosofía general de la política de fijación de precios y quiénes son sus responsables?



Los planes tácticos algunas veces se llaman planes de acción a corto plazo porque desglosan objetivos y estrategias mayores en tareas más reducidas y accionables.

El plan táctico de ventas deberá contener: las actividades a desarrollar, los objetivos específicos para cada actividad, los resultados esperados, la duración de las actividades y la identificación de los responsables.



Describa las políticas que establecerá la empresa con el objetivo de brindar servicio y atención a los clientes y consumidores de una manera oportuna y adecuada. Igualmente, defina los medios de comunicación y los canales para mantener un contacto permanente con ellos. Por último, defina el proceso que se establecerá para otorgar garantías de producto y/o servicio.



Esta sección es utilizada para definir y describir las estrategias que se utilizarán para la comercialización efectiva de los productos o servicios de la empresa. Es necesario enumerar las estrategias una a una, de manera que se detallen las diferentes acciones a implementar, las cuales deben responder en forma directa a la consecución de los objetivos del plan de mercadeo.



Dentro de todo el proceso de mercadeo, la distribución que tendrán los productos también representa un papel determinante para garantizar la satisfacción de los clientes.

Para ello, son utilizados los canales de distribución, los cuales buscan “acercar a los clientes con los productos”. Es decir, además de facilitar el acceso a los productos, también buscan mejorar la disponibilidad permanente del producto.

En resumen, un buen módulo de análisis del mercado y del consumidor objetivo deberá abordar con contundencia y claridad los siguientes elementos:

¿Dónde está su mercado objetivo localizado? Ciudad, país, región, urbano, rural.

¿Cuáles son las características de su consumidor objetivo? Consumidor: Edad, rango de ingresos, genero, educación. Corporativo: tamaño de la empresa, años en el negocio, número de empleados, industria.

¿Qué motiva al cliente a adquirir el producto o servicio y cuáles son sus patrones de compra?



MODELO DE NEGOCIOS

El modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. El modelo de negocios consiste en nueve bloques. Estos bloques muestran la lógica de como su empresa intenta hacer dinero.

A continuación, se describen cada uno de estos bloques:

ALIANZAS CLAVES

Hay que definir las alianzas necesarias que complementen las capacidades de la iniciativa y que permitan potenciar la propuesta de valor. Se responden las siguientes inquietudes: ¿quiénes son nuestros socios clave?, ¿qué recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave?, ¿qué actividades realizan nuestros socios clave?

ACTIVIDADES CLAVES

Este punto lo componen una serie de actividades clave internas (usualmente son los procesos de producción, marketing, entre otros). Se responden las siguientes inquietudes: ¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?, ¿Nuestros canales?, ¿Nuestras relaciones con los clientes?, ¿Nuestras fuentes de ingresos?

RECURSOS CLAVES

Aquí se hace referencia a los principales recursos necesarios (humanos, infraestructura, intelectuales, financieros, etc.) para la oferta óptima de las soluciones, productos o servicios, así como tipo, cantidad e intensidad. ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?

PROPUESTA DE VALOR

Este punto describe el problema que la iniciativa está solucionando. Se responden las siguientes inquietudes: ¿Qué valor estamos entregando a los clientes?, ¿Cual problema estamos ayudando a resolver?, ¿Cual necesidad estamos satisfaciendo?, ¿Que paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?

RELACIÓN CON CLIENTES

Representa uno de los puntos críticos y difíciles de evidenciar, por esto hay que ser muy claros y puntuales en definir la relación que se mantendrá con los clientes. Se responden las siguientes inquietudes: ¿qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes?, ¿qué relaciones hemos establecido?, ¿cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?

Ejemplos: asistencia personalizada, autoservicio, asistencia personal dedicad, etc.

Canales: En este punto se describe el cómo se va a entregar la propuesta de valor a cada segmento de clientes. **Se responden las siguientes inquietudes:** ¿A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?, ¿Cómo los estamos alcanzando ahora?, ¿Cómo están integrados nuestros canales?, ¿Cuáles Funcionan Mejor?, ¿Cuáles son los más rentables?

SEGMENTOS DE CLIENTES

Los clientes son la base del modelo de negocio, por lo que es necesario identificarlos plenamente. Se responden las siguientes inquietudes: ¿para quién estamos creando valor?, ¿quiénes son nuestros clientes más importantes?

Ejemplos: mercado masivo, nichos de mercado, diversificado, entre otros.

ESTRUCTURA DE COSTOS

Para la sostenibilidad de la iniciativa es de vital importancia el conocer y optimizar costos fijos, que permitan diseñar un modelo de negocio escalable, convirtiéndose así en una de las áreas donde más se puede innovar. Se responden a las siguientes inquietudes: ¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio?, ¿Cuáles recursos clave son los más costosos?, ¿Cuáles actividades clave son las más costosas?

FLUJO DE INGRESOS

Se responden a las siguientes inquietudes: ¿Por cuál valor nuestros clientes están dispuestos a pagar?, ¿Actualmente por qué se paga?, ¿Cómo están pagando?, ¿Cómo prefieren pagar?, ¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?

Ejemplos: venta del producto o servicio, ingresos por uso, ingresos por suscripción, licenciamiento, etc.

Lo que se busca con esta metodología es crear un esquema compartido de lo que la empresa es y hace mediante una representación gráfica en un lienzo denominado el **“Business Model Canvas”**. Con este diseño, la construcción del modelo de negocios es fácil de discutir en el equipo de trabajo.



Realice una impresión del lienzo de modelo de negocios que encontrará en la última página de esta guía y úsela utilizando la metodología de lluvia de ideas para ir abordando cada uno de los nueve bloques temáticos que la metodología propone.

Usted puede diseñar el modelo de negocios con la ayuda de expertos y colegas. Una vez el lienzo ha sido extendido sobre un tablero o pared, utilice “post it” para ir colocando en cada bloque de construcción del lienzo las ideas desarrolladas por cada uno de los participantes.

A continuación se presenta un grupo de preguntas para cada uno de los bloques que conforman el modelo de negocios y que le ayudarán en el proceso de construcción.

SEGMENTOS DE CLIENTES:

defina los diferentes grupos de personas u organizaciones que son el objetivo de la empresa y a los cuales se servirá.

¿Quién es el consumidor objetivo?

¿Para quién estamos creando valor?

¿Quiénes son sus clientes más importantes?

VALOR Y SERVICIO:

describa los productos y servicios que crean valor para los consumidores.

¿Por qué debería un consumidor elegir los productos de su empresa?

¿Qué problemas del consumidor estamos tratando de resolver?

¿Qué productos o servicios son ofrecidos?

CANALES:

determine como su empresa alcanzará los clientes y distribuirá el valor creado.

¿Cómo su empresa alcanzará a los clientes?

¿Qué esquemas de comunicación, distribución o canales de ventas serán usados?

RELACIÓN CON LOS CONSUMIDORES:

defina qué tipo de relaciones tiene su empresa con los clientes o qué tipo de relaciones deberían ser creadas.

¿Pueden las relaciones con el cliente ser automatizadas?

¿Qué tan personal es la relación con los consumidores?

¿Qué tipo de relaciones espera el consumidor?

ESTRUCTURA DE INGRESOS:

describa cómo la empresa genera ingresos. Los ingresos son generados por la venta de productos o servicios o desde otras actividades.

¿Por qué están los consumidores dispuestos a pagar?

¿Cómo están los consumidores acostumbrados a pagar? ¿Cuáles son las costumbres comerciales?

¿Cuánto están los consumidores dispuestos a pagar?

RECURSOS CLAVE:

determine los más importantes recursos para su empresa. Los recursos pueden ser físicos, financieros, intelectuales, humanos.

¿Qué recursos son necesarios para crear valor o ingresos?

¿Qué recursos necesita su empresa para organizar su red de distribución?

¿Qué recursos son necesarios para mantener las relaciones con el consumidor?

ACTIVIDADES CLAVE:

defina las actividades más importantes que su empresa debe ejecutar.

¿Qué actividades son necesarias para mantener la relación con los consumidores?

¿Qué actividades son indispensables en el proceso de creación de valor?

ALIADOS CLAVE:

describa los proveedores y aliados de los cuales su empresa depende. Las alianzas son desarrolladas para reducir riesgos o para adquirir recursos clave.

¿Quiénes son sus proveedores y aliados clave?

¿Qué recursos son adquiridos desde los proveedores o aliados?

¿Qué actividades de creación de valor ejecutan los aliados?

ESTRUCTURA DE COSTOS:

crear y distribuir valor genera costos. Determine los costos más importantes inherentes al negocio.

¿Cuáles recursos clave representan la mayor proporción del costo?

¿Qué actividades o procesos representan el mayor peso sobre la estructura de costos?

A continuación, se presenta un lienzo que podrá utilizar para el desarrollo de su modelo de negocios. Este modelo es el propuesto por *Alexander Osterwalder* en su libro *Generación de Modelos de Negocio*.

ALIANZAS CLAVES	ACTIVIDADES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON EL CLIENTE	SEGMENTO DE CLIENTES	
	RECURSOS CLAVES		CANALES		
ESTRUCTURA DE COSTO			FLUJO DE INGRESOS		



INFORMACIÓN FINANCIERA

El módulo de información financiera es una herramienta gerencial que permite a las empresas visualizar, controlar y ajustar el crecimiento de la empresa, acorde con el comportamiento de la economía en el tiempo. El comportamiento financiero de la empresa es sensible ante los factores macroeconómicos así como las condiciones del mercado, por lo que la construcción de un plan financiero no es estático en el tiempo, sino más bien dinámico conforme a los movimientos del entorno.

Este módulo requiere de conocimientos básicos previos en contabilidad y finanzas por lo tanto se recomienda para su elaboración el apoyo de conocedores en el tema.

En su libro Mejorando el Modelo de Negocio, los profesores John Mullins de la London Business School y Randy Komisar de la Universidad de Stanford, proponen que los elementos esenciales del modelo de negocios son aquellos que subyacen en los estados financieros básicos de una empresa: El estado de resultados, el balance general y el flujo de caja. **Así mismo, proponen que para abordar los asuntos clave del ciclo de caja de una empresa se debe profundizar en los siguientes cinco componentes:**

- El modelo de ingresos
- El modelo del margen bruto
- El modelo del margen operacional**
- El modelo de capital de trabajo
- El modelo de inversión

La información financiera relevante de un plan de negocios se obtiene de la comprensión de estos cinco elementos.

EL MODELO DE INGRESOS: Se busca entender la naturaleza de los ingresos de la empresa a través de elementos como la compra promedio y la recurrencia de compra.

¿Quién compra los productos o servicios de la empresa?

¿Cuándo y con qué frecuencia se compran los productos y servicios de la empresa?

¿Cuánto dinero recibe en promedio la empresa cada vez que alguien efectúa una compra?

¿Con qué frecuencia o recurrencia se generará un nuevo ingreso?

EL MODELO DEL MARGEN BRUTO

se busca comprender la estructura de los principales costos en los que incurrimos para general el producto o servicio.

¿Qué parte del ingreso le quedará a la empresa después de pagar los costos directos de los productos o servicios que ha vendido?

EL MODELO DEL MARGEN OPERACIONAL :

intenta descifrar la estructura con la que deberá contar la empresa para sus propósitos de comercialización y de administración.

¿Qué otros costos de venta tiene la empresa aparte de los costos directos de los productos y servicios que se han vendido?

EL MODELO DE CAPITAL DE TRABAJO:

busca definir cuál es la cantidad de dinero con la que debe contar la empresa para hacerle frente a sus obligaciones de corto plazo.

¿Cuál es el plazo de pago más corto que se puede obtener de los clientes?

¿Cuál es el plazo de pago más largo que se puede obtener de los proveedores?

Para la operación de la empresa, ¿cuánto dinero debe permanecer como capital de trabajo para hacerle frente a las obligaciones de pago de proveedores, salarios y otros requerimientos operativos?

¿Qué nivel de inventarios se debe tener para hacer frente a la demanda de la empresa?

¿Podrá pagar a los proveedores más adelante, después de que lo hayan hecho los clientes?

¿Deberá recurrir a algún tipo de endeudamiento para cumplir con las obligaciones operativas de corto plazo?

EL MODELO DE INVERSIÓN:

debe mostrar las exigencias de capital para hacerle frente a la puesta en operación de la empresa, para apalancar su crecimiento o poner en marcha un plan de expansión.

¿Cuánto dinero se deberá invertir entre el momento en que se pone en marcha la empresa o su plan de crecimiento y el momento en el que alcanzará su punto de equilibrio operativo?

¿Cuánto dinero se deberá invertir en los próximos dos años para ganar una posición en el mercado?

¿Cuánto dinero se deberá invertir para defender la posición ganada dentro del mercado?

Una vez aclarados estos importantes puntos sobre el modelo de liquidez de la empresa, se recomienda anexar las proyecciones financieras del estado de resultados, del balance general y del flujo de caja. Estas proyecciones deberán realizarse para un periodo de entre tres y cinco años preferiblemente.

ESTADO DE RESULTADOS:

El estado de pérdidas y ganancias, también conocido como estado de resultados, es aquel que permite mostrar la utilidad obtenida por la empresa en un período determinado de tiempo.

Este pone en relieve los beneficios o pérdidas de una empresa previstos en un periodo de tiempo determinado. Ilustra sobre los ingresos esperados, los beneficios brutos, los costos operativos, y los beneficios netos o las pérdidas luego de descontar los impuestos, las amortizaciones y los gastos financieros. A continuación se entrega una ilustración de cómo podría desarrollarse:

ABC S.A.S

Estado de Resultados en 31 de diciembre del año 1

VENTAS
+ VENTAS POR LÍNEA 1
+ VENTAS POR LÍNEA 2
COSTOS DIRECTOS
• COSTOS DIRECTOS POR LÍNEA 1
• COSTOS DIRECTOS POR LÍNEA 2
= UTILIDAD BRUTA (MARGEN BRUTO)

• COSTOS DE ESTRUCTURA
• ESTRUCTURA DE MERCADEO Y VENTAS
• ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA
= UTILIDAD DE LA OPERACIÓN (EBITDA)
• AMORTIZACIONES
= EBIT
• INTERESES
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS
• IMPUESTOS
= UTILIDAD NETA

Nota: la estructura deberá permitir obtener de una manera ágil y sencilla los márgenes del negocio, incluyendo aquellos que muestran la capacidad de generación de caja y los márgenes previos a los costos del capital.

BALANCE GENERAL:

Se define como el estado que muestra lo que la empresa posee, o sea los activos y la forma como ellos están financiados, es decir, los pasivos y el patrimonio.

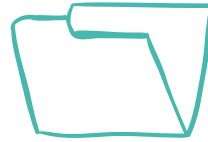
Los activos representan los recursos con los que cuenta la empresa para efecto de poder desarrollar su actividad económica y generalmente están representados por activos corrientes que lo constituyen:



LA CAJA



LOS BANCOS



LAS CUENTAS
POR COBRAR



LOS INVENTARIOS

También encontramos los activos no corrientes conformados por los activos de larga duración y que pueden ser muebles o inmuebles como:



LA MAQUINARIA
Y EQUIPO



LOS EDIFICIOS



LOS MUEBLES
Y ENSERES



LOS TERRENOS,
ENTRE OTROS



LAS MARCAS



EL SOFTWARE Y
OTRAS LICENCIAS

Los pasivos muestran los acreedores de la empresa, es decir, aquellos terceros que han prestado recursos a la empresa para que este lleve la operación de sus actividades ordinarias y de crecimiento.

Los pasivos también se clasifican como corrientes:



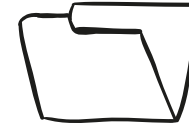
**LOS PRÉSTAMOS
DE CORTO PLAZO**



LOS SOBREGIROS



**LAS CUENTAS POR
PAGAR A PROVEEDORES**



**LOS IMPUESTOS
POR PAGAR**

Y como pasivo de largo plazo o no corriente encontramos aquellos que la empresa deberá honrar en un periodo mayor a un año.

Por último, se presenta el patrimonio, que son los recursos de los accionistas y/o socios y que se encuentran invertidos en la empresa para financiar el desarrollo de su actividad económica. Por otro lado, el patrimonio también se alimenta de las utilidades registradas en el estado de resultados que se llevan como patrimonio en la forma de utilidades del ejercicio. Al patrimonio también se llevan los superávits de capital que representan un aumento del patrimonio cuando el valor de los activos aumenta, por lo general gracias a las valorizaciones.

En general, el balance tiene por finalidad mostrar las debilidades y fortalezas financieras de la empresa, muestra lo que tiene la empresa frente a lo que debe, lo cual al restarlo dará el valor neto o capital.

A continuación se entrega una ilustración de cómo podría desarrollarse:

ABC S.A.S

Balance general en 31 de diciembre del año 1

ACTIVO	PASIVO																																
<p style="font-size: 1.2em; margin: 0;">Corriente</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 80%;">Efectivo</td><td style="width: 20%;"></td></tr> <tr><td>Inversiones temporales</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Cuentas por cobrar comerciales</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Provisión deudas malas</td><td style="text-align: right;">(xx)</td></tr> <tr><td>Otros deudores</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Inventarios</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Otros activos corrientes</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</td><td style="text-align: right;">XXX</td></tr> </table>	Efectivo		Inversiones temporales	xx	Cuentas por cobrar comerciales	xx	Provisión deudas malas	(xx)	Otros deudores	xx	Inventarios	xx	Otros activos corrientes	xx	TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	XXX	<p style="font-size: 1.2em; margin: 0;">Corriente</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 80%;">Obligaciones bancarias</td><td style="width: 20%; text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Proveedores</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Dividendos por pagar</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Impuestos por pagar</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Pasivos laborales</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Acreedores varios</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Otros pasivos corrientes</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>TOTAL PASIVO CORRIENTE</td><td style="text-align: right;">XXX</td></tr> </table>	Obligaciones bancarias	xx	Proveedores	xx	Dividendos por pagar	xx	Impuestos por pagar	xx	Pasivos laborales	xx	Acreedores varios	xx	Otros pasivos corrientes	xx	TOTAL PASIVO CORRIENTE	XXX
Efectivo																																	
Inversiones temporales	xx																																
Cuentas por cobrar comerciales	xx																																
Provisión deudas malas	(xx)																																
Otros deudores	xx																																
Inventarios	xx																																
Otros activos corrientes	xx																																
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	XXX																																
Obligaciones bancarias	xx																																
Proveedores	xx																																
Dividendos por pagar	xx																																
Impuestos por pagar	xx																																
Pasivos laborales	xx																																
Acreedores varios	xx																																
Otros pasivos corrientes	xx																																
TOTAL PASIVO CORRIENTE	XXX																																
<p style="font-size: 1.2em; margin: 0;">Fijo</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 80%;">Terrenos</td><td style="width: 20%; text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Edificios</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Maquinaria y equipos</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Muebles y enseres</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Equipos de cómputo</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Vehículos</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Suma: activo fijo bruto</td><td style="text-align: right;">xxx</td></tr> <tr><td>Menos: depreciación acumulad</td><td style="text-align: right;">(xx)</td></tr> <tr><td>TOTAL ACTIVO FIJO NETO</td><td style="text-align: right;">XXX</td></tr> </table>	Terrenos	xx	Edificios	xx	Maquinaria y equipos	xx	Muebles y enseres	xx	Equipos de cómputo	xx	Vehículos	xx	Suma: activo fijo bruto	xxx	Menos: depreciación acumulad	(xx)	TOTAL ACTIVO FIJO NETO	XXX	<p style="font-size: 1.2em; margin: 0;">A largo plazo</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 80%;">Obligaciones bancarias largo plazo</td><td style="width: 20%; text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Pasivos laborales</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Prestamos de socios</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>Otros pasivos largo plazo</td><td style="text-align: right;">xx</td></tr> <tr><td>TOTAL PASIVO DE LARGO PLAZO</td><td style="text-align: right;">XXX</td></tr> </table>	Obligaciones bancarias largo plazo	xx	Pasivos laborales	xx	Prestamos de socios	xx	Otros pasivos largo plazo	xx	TOTAL PASIVO DE LARGO PLAZO	XXX				
Terrenos	xx																																
Edificios	xx																																
Maquinaria y equipos	xx																																
Muebles y enseres	xx																																
Equipos de cómputo	xx																																
Vehículos	xx																																
Suma: activo fijo bruto	xxx																																
Menos: depreciación acumulad	(xx)																																
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	XXX																																
Obligaciones bancarias largo plazo	xx																																
Pasivos laborales	xx																																
Prestamos de socios	xx																																
Otros pasivos largo plazo	xx																																
TOTAL PASIVO DE LARGO PLAZO	XXX																																

Balance general en 31 de diciembre del año 1

ACTIVO		PASIVO	
Otros activos		Patrimonio	
Inversiones permanentes	xx	Capital	xx
Intangibles	xx	Reserva legal	xx
Diferidos	xx	Otras reservas	xx
Otros activos	xx	Revalorización del patrimonio	xx
Valorizaciones	xx	Utilidades por distribuir	xx
		Utilidades del ejercicio	xx
		Valorizaciones	xx
TOTAL OTROS ACTIVO	XXX	TOTAL PATRIMONIO	XXX
TOTAL ACTIVOS	XXXX	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	XXX

EL FLUJO DE CAJA:

puede construirse con la información generada en el balance general y el estado de resultados. Es una herramienta más administrativa y se encarga de llevar un registro de los movimientos de caja de una empresa en un periodo de tiempo establecido.

Cinco conceptos importantes que se desprenden del flujo de caja y que no se pueden pasar por alto son:

El flujo de caja libre: presenta la capacidad que tiene la empresa para liberar recursos sin comprometer la capacidad de operación de la misma.

UAIIDA: también conocida como **EBITDA**, es un indicador que representa el margen o resultado bruto de explotación de la empresa antes de deducir su carga por intereses, amortizaciones y pago de impuestos.

Inversión en capital de trabajo: presenta el requerimiento de capital que necesita la empresa para cubrir sus necesidades operativas de corto plazo.

Flujo de caja de la financiación: este flujo registra los ingresos por préstamos, los pagos de las amortizaciones y los intereses, así como el ahorro en impuestos por pago de intereses.

El flujo de caja del inversionista: se construye con la caja que es efectivamente aportada por los inversionistas en cada periodo.

A continuación, se presenta una estructura propuesta para llegar a la obtención de esta valiosa información:

ABC S.A.S

Flujo de caja en 31 de diciembre del año 1

UTILIDAD OPERACIONAL
(+) DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

= UTILIDAD ANTES DE INTERESES, IMPUESTOS, AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES (EBITDA)

• IMPUESTOS OPERATIVOS

• INVERSIONES EN CAPITAL DE TRABAJO

• INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS

= FLUJO DE CAJA LIBRE

+ INGRESOS NO OPERACIONALES

• EGRESOS NO OPERACIONALES

= FLUJO NO OPERACIONAL

+/- DESEMBOLSOS/AMORTIZACIÓN CRÉDITOS

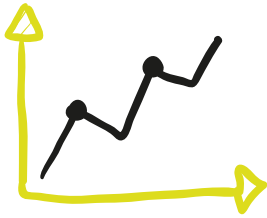
• GASTOS FINANCIEROS

+/- CAPITALIZACIONES O DIVIDENDOS

= FLUJO DE CAJA

Un resumen del desempeño financiero proyectado de la empresa podría ser:

INDICADOR	PERIODO				
	1.	2.	3.	4.	5.
Ventas					
Beneficio bruto					
Ingreso de explotación					
Beneficio antes de impuestos					
Flujo libre de efectivo					
Activos totales					
Rendimiento sobre ventas					
Rendimiento sobre activos					
Rendimiento sobre el capital líquido					



EVENTOS IMPORTANTES

Al momento de crear una empresa ocurren determinados eventos o hitos importantes que son luego traducidos en logros del proyecto. Dichos eventos son una forma de conocer el avance del proyecto sin estar familiarizado y simbolizan un logro, un punto, un momento en el proyecto. Los hitos son la forma más ampliada de monitorear la ejecución de un proyecto.

Dentro de los consejos típicos, se recomienda colocar algunos hitos dentro del plan solamente como señal de que llegamos a un punto importante en el proyecto. Estos hitos servirán como herramientas de comunicación para los patrocinadores y demás involucrados. De esa manera se define un tablero de control para todos los proyectos, en el cual se indican, por ejemplo, los hitos que hemos atravesado, cuál se encuentra cerca, cuál está atrasado, etc.

Los hitos para este caso, se definen como el alcance de logros, en un periodo de tiempo, que van marcando la pauta e indicando que la implementación del plan de negocios va por buen camino.

En este módulo se deben indicar tanto los hitos que ya se han cumplido, como aquellos que deberán darse en un horizonte temporal de al menos los siguientes veinticuatro meses.

En un gráfico, como el que se propone a continuación, enumere los hitos y marque con un color diferente cada uno, luego con dicho color rellene los meses correspondientes en los que desarrollará dichos hitos.

HITOS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9
HITO 1									
HITO 2									
HITO 3									
HITO 4									
HITO 5									
HITO 6									

Una vez enumeradas, describa cada una de ellos teniendo en cuenta: importancia del evento, recursos necesarios para su ejecución, indicador de verificación del evento (por ejemplo: si el hito definido es Constitución legal de la empresa, un indicador de verificación puede ser la obtención en la DIAN del RUT; si es desarrollo de producto, el indicador podría ser producto terminado)

HITO 1:

HITO 2:

HITO 3:

HITO 4:

HITO 5:

MANUAL PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Una guía práctica
y de fácil aplicación



**CAMARA DE COMERCIO®
DE MEDELLIN PARA ANTIOQUIA**

Tu mejor socio.