



USAID | **PERU** | **MYPE COMPETITIVA**
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

Autor: KAREN WEINBERGER VILLARÁN

PLAN DE NEGOCIOS

Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio.

Con el apoyo de:



PERÚ

Ministerio
de la Producción



USAID | PERU | MYPE COMPETITIVA

DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

PLAN DE NEGOCIOS

Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio.

KAREN WEINBERGER VILLARÁN

P RÓLOGO

El Tratado de Libre Comercio entre Perú y Estados Unidos ha creado oportunidades exportadoras para las micro y pequeñas empresas peruanas (MYPEs). Para que las MYPEs puedan competir como exportadores directos o como parte de una cadena de exportación, deberán contar con las herramientas básicas que les permitirán desarrollarse y formar parte de la economía formal del Perú. A través del Proyecto USAID / PERU / MYPE COMPETITIVA, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) ha venido trabajando para ofrecer a las MYPEs herramientas de competitividad y asistencia técnica para crear un ambiente de negocio que reduzca las barreras financieras, regulatorias y administrativas.

Como parte de este esfuerzo, USAID / PERU / MYPE COMPETITIVA ha desarrollado una colección de administración de negocios, la Colección MYPE, como una herramienta útil para ayudar a emprendedores, empresarios y gerentes para que puedan alcanzar sus metas de crecimiento. Mientras existan factores internos y externos que afecten a las MYPEs en sus capacidades para ser más competitivas, esta colección ofrecerá los recursos operativos necesarios para el éxito de cualquier negocio.

La misión de USAID/Perú desea agradecer a todos aquellos que han contribuido en la elaboración del contenido de esta colección, así como a los socios, contrapartes, consultores y gremios que han trabajado con el Proyecto USAID / PERU / MYPE COMPETITIVA para convertirlo en un proyecto exitoso.

Finalmente, deseamos lo mejor a todas las MYPEs peruanas en el desarrollo de sus capacidades gerenciales y en el aprovechamiento de las oportunidades que el comercio ofrece.

Atentamente,
Paul Weisenfeld
Director
USAID/Perú

P RESENTACIÓN

El dicho: “Si no sabemos dónde vamos, terminaremos en otra parte,” nos recuerda la importancia del planeamiento en general, que tiene que ver con la fijación de objetivos, la determinación de actividades y el diseño de procedimientos.

Por otro lado, la experiencia nos enseña que no basta con tener objetivos y cursos de acción magníficos en la cabeza; sino, que es necesario ponerlos en negro sobre blanco, es decir, redactar el documento que los contenga que se conoce como “plan” o “proyecto.”

Los sueños más maravillosos y las mejores oportunidades de negocios, se quedan sólo en buenas intenciones, precisamente porque no son materializados en proyectos factibles. La opción es clara para el emprendedor que quiere alejarse del fracaso asegurado—elaborar su Plan de Negocios, tanto para iniciar una nueva empresa, como para mejorar o ampliar la que ya tiene.

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.

Usted como empresario de la micro y pequeña empresa, puede conseguir el apoyo de entidades y profesionales que asesoran a las MyPE, para mejorar su Plan de Negocios. Sin embargo, para aprovechar mejor esa asistencia técnica o hacer la tarea por su cuenta, le recomiendo consultar el presente libro, que le será de gran utilidad para elaborar sus planes de negocios y llevarlos a la práctica exitosamente.

Eduardo Lastra D.

Editor

AGRADECIMIENTOS

Hablar de las MYPES en el Perú es referirse, sin duda, a un tema de enorme relevancia para la economía del país. Más del 98% de las empresas en el país son micro y pequeñas. Aportan más del 50% del producto bruto interno y son las principales generadoras de empleo en la economía. Sin embargo, alrededor del 74% opera en la informalidad y todas ellas - formales e informales - se desarrollan con evidentes limitaciones que condicionan su desarrollo.

A partir de esta realidad, constatada a través del permanente contacto con las MyPEs del país y de la región andina, se planteó en las reuniones de trabajo del equipo del proyecto USAID/Perú/MYPE COMPETITIVA la posibilidad de elaborar una colección que abordara en lenguaje simple algunos de los temas centrales que afectan la competitividad de estas empresas. La idea siempre fue aportar guías de consulta con herramientas de gestión que fueran fácilmente utilizables por las MYPES.

Agradecemos en forma especial a Angélica Matsuda, Rosa Ana Balcázar y Jorge Luis Caycho por las diversas y saludables discusiones técnicas para mejorar el enfoque de la colección, los cuales conjugaron con las acertadas opiniones y lineamientos del Sr. Eduardo Lastra, reconocido especialista del sector MyPE.

Asimismo agradecemos a Sandra Villanueva por asumir la gran tarea de supervisar el proyecto, revisar y afinar cada uno de los borradores en sucesivas reuniones de trabajo con cada consultor; a Eduardo Lastra y Alejandro Arce por el trabajo de edición; y a Lino Valdivia por asegurar un buen trabajo de producción a través de Media Corps.

Con referencia a este libro en particular, nos complace agradecer y felicitar a Karen Weinberger, Catedrática de la Universidad del Pacífico en cursos y seminarios sobre planes de negocio, desarrollo de emprendedores, y administración estratégica. Durante los últimos años, Karen tiene el enorme mérito de haber contribuido con su vasta experiencia y entusiasmo a generar grupos de jóvenes emprendedores, que partiendo de un trabajo universitario hoy, han desarrollado sus propias empresas. Asimismo reconocemos el valioso apoyo de Patricia Lay, quien colaboró en el contenido y en la redacción ágil de esta valiosa guía.

Finalmente, agradecemos a todo el equipo del proyecto USAID/Perú/MYPE COMPETITIVA y a USAID/Perú, a través de Eduardo Albareda por su apoyo a esta iniciativa.

Juan Carlos Mathews

Director Ejecutivo

USAID/Perú/MYPE COMPETITIVA

Junio 2009

Primera edición: junio de 2009

© Nathan Associates Inc, 2009.

Edición: Eduardo Lastra, Alejandro Arce

Diseño gráfico y Prensa: Media Corp Perú

Esta publicación ha sido producido por el Proyecto USAID/PERU/MYPE COMPETITIVA en referencia al Contrato de USAID GEG-1-00-04-00002-00, Task Order N° 339. Los puntos de vista del autor expresados en este documento no refleja necesariamente la posición de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) o el gobierno de los Estados Unidos.

Nathan Associates Inc., otorga al Gobierno de los Estados Unidos, y a otras actuando en su nombre, una licencia mundial vigente, no exclusiva, irrevocable en cualquier información que contenga derechos de autor para su reproducción, preparación de materiales derivados, distribución de copias al público y presentación pública a través o en nombre del Gobierno.

Reservados todos los derechos. Esta publicación no puede ser reproducida ni en su todo ni en sus partes, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electro-óptico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo por escrito de Nathan Associates Inc o el gobierno de los Estados Unidos.

Impreso en Perú – Printed in Peru

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	15
1. CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DE UN EMPRESARIO EXITOSO DE LA MICRO O PEQUEÑA EMPRESA EN EL PERÚ.....	17
2. EL PROCESO EMPRENDEDOR DE LOS EMPRESARIOS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL PERÚ	
2.1 La existencia de la oportunidad de negocio en el entorno y las fortalezas del empresario.....	24
2.2 El descubrimiento de una oportunidad de negocio.....	24
2.3 La decisión de explotar la oportunidad.....	24
2.4 La elaboración de una idea de negocio, sobre la base de la oportunidad detectada.....	25
2.5 La definición del modelo de negocio, basada en una idea claramente formulada.....	26
2.6 La formulación de un plan de negocios.....	26
2.7 La adquisición de los recursos necesarios para la puesta en marcha del negocio.....	27
2.8 La determinación de una estrategia empresarial competitiva.....	28
2.9 La organización de los procesos para el funcionamiento de la empresa.....	28
2.10 La puesta en marcha del plan de negocios.....	29
2.11 La evaluación del proceso emprendedor.....	30
3. EL PLAN DE NEGOCIOS	
3.1 ¿Qué es un plan de negocios?.....	33
3.2 ¿Para qué sirve un plan de negocios?.....	34
3.3 ¿Cómo se redacta un plan de negocios?.....	36
3.4 ¿Cuál es la diferencia entre plan de negocios, estudio de factibilidad, plan estratégico y evaluación de un proyecto?.....	38
3.5 Tipos de planes de negocios.....	39
3.5.1 Plan de negocios para empresa en marcha.....	40
3.5.2 Plan de negocios para nuevas empresas.....	40
3.5.3 Plan de negocios para inversionistas.....	41
3.5.4 Plan de negocios para administradores.....	41
3.6 ¿Quiénes deben hacer los planes de negocios?.....	41
4. ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS	
4.1 Resumen ejecutivo.....	44
4.2 Descripción de la compañía o formulación de la idea de negocio.....	46
4.2.1 Para una empresa en marcha.....	46
4.2.2 Para una nueva iniciativa empresarial.....	47

4.3	Análisis del entorno	51
4.4	Sondeo de mercado.....	54
4.4.1	Sondeo de mercado a nivel local	56
4.4.2	Estudio de mercados internacionales.....	58
4.5	Análisis de la Industria.....	60
4.6	Plan estratégico de la empresa.....	64
4.6.1	Visión.....	64
4.6.2	Misión.....	65
4.6.3	Objetivos estratégicos	66
4.6.4	Estrategia del negocio.....	66
4.6.5	Fuentes generadoras de ventaja competitiva.....	68
4.7	Plan de marketing.....	68
4.7.1	Objetivos de marketing	69
4.7.2	La Mezcla de marketing.....	70
4.7.3	Descripción de producto o servicio	71
4.7.4	Estrategia de precio.....	71
4.7.5	Estrategia de distribución o plaza	72
4.7.6	Estrategia de promoción	74
4.7.7	Estrategia de servicio al cliente o postventa.....	75
4.7.8	Estrategia de posicionamiento.....	75
4.8	Plan de operaciones	76
4.8.1	Objetivos de operaciones	77
4.8.2	Actividades previas al inicio de la producción	78
4.8.3	Proceso de producción del bien o servicio	83
4.9	Diseño de Estructura y plan de recursos humanos	87
4.9.1	Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal.....	90
4.9.2	Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal.....	90
4.9.3	Estrategias de motivación y desarrollo del personal	91
4.9.4	Políticas de remuneraciones y compensaciones.....	92
4.10	Plan financiero	93
4.10.1	Historia financiera de la empresa.....	94
4.10.2	Datos, supuestos y políticas económicas y financieras	94
4.10.3	Plan de ventas de la nueva unidad de negocio	95
4.10.4	Análisis de costos.....	95
4.10.5	Punto de equilibrio de la nueva unidad de negocio.....	99
4.10.6	Adquisición de materiales e insumos para la producción.....	101

4.10.7	Inversión inicial	103
4.10.8	Capital de trabajo	104
4.10.9	Fuentes de financiamiento.....	105
4.10.10	Proyección de flujo de caja	106
4.10.11	Análisis de rentabilidad.....	108
4.10.12	Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado de la empresa	110
4.10.13	Balance General proyectado de la empresa en su conjunto	111
4.10.14	Análisis de sensibilidad y riesgo de la unidad de negocio	113
4.11	Conclusiones y recomendaciones	114
4.12	Descripción del equipo gerencial de la empresa y de la nueva unidad de negocio	115
5.	ASPECTOS FUNDAMENTALES PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UN PLAN DE NEGOCIOS	117
6.	EJEMPLOS DE PREGUNTAS QUE LOS INVERSIONISTAS, SOCIOS O PRESTAMISTAS PODRÍAN HACER.....	121
	BIBLIOGRAFÍA	125
	ANEXO N° 1 Etapas para la creación de una empresa	129
	ANEXO N° 2 Sugerencias para la identificación de ideas empresariales	130
	ANEXO N° 3 Evaluación cualitativa de ideas empresariales	131
	ANEXO N° 4 Cómo definir un modelo de negocio.....	132
	ANEXO N° 5 Cómo definir un concepto de negocio.....	133
	ANEXO N° 6 Barreras a la creatividad.....	134
	ANEXO N° 7 Lista de control para la elaboración del análisis foda	135
	ANEXO N° 8 El arte de hablar en público.....	136
	GLOSARIO.....	137

INTRODUCCIÓN

El empresario es una persona que tiene un estilo de vida muy particular y aunque muchos creen lo contrario, no es una persona que se arriesgue en forma irresponsable, y menos aún que tome decisiones sin haber hecho un análisis previo. Ciertamente, el empresario es una persona que arriesga y toma decisiones, pero antes de poner en marcha su empresa, recoge, procesa y analiza información que le permita evaluar la viabilidad económica, social y ambiental de cualquier oportunidad de negocio. Este proceso de recopilación y análisis de información que permita evaluar si vale la pena o no acometer una determinada actividad empresarial se presenta en lo que denominamos un plan de negocios.

El plan de negocios es un documento escrito, que permite responder a cinco preguntas esenciales que todo empresario o inversionista desea resolver:

- ¿En qué consiste la idea de negocio y cuál es el modelo de negocio planteado?
- ¿Quiénes dirigirán la empresa y por qué se debería creer en ellos?
- ¿Por qué se debería creer en el éxito empresarial?
- ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr la visión, la misión y los objetivos propuestos?
- ¿Cuáles son los recursos humanos, materiales, financieros y de información, necesarios para llevar a cabo las actividades que nos permitan alcanzar los objetivos planteados?

En este sentido, el plan de negocios es una **herramienta de comunicación**, que permite enunciar en forma clara y precisa la visión del empresario, las oportunidades existentes en el entorno, los objetivos y las estrategias planteadas, los procesos para el desarrollo de las actividades programadas, los resultados económicos y financieros esperados y las expectativas de crecimiento de la empresa. Esta herramienta es muy útil tanto para nuevas empresas, como para empresas ya existentes que desean incorporar a su actividad nuevos negocios.

Todo empresario hace un plan de negocios, aunque no todos lo hacen con el mismo nivel de detalle y profundidad en el análisis. Algunos empresarios desarrollan un plan de negocios en una mesa de cafetería, escribiendo en una servilleta los ingresos estimados, la inversión requerida y la utilidad esperada, mientras describen verbalmente los objetivos que quieren alcanzar y las estrategias que emplearán para conseguir los recursos que les permitirán lograr los objetivos trazados. Otros empresarios contratan los servicios de empresas de investigación de mercados y consultores externos, para que les ayuden a elaborar un plan de negocios, que contenga la información relevante, y un profundo análisis de las oportunidades y de la viabilidad del negocio.

Sin embargo, es común escuchar que los empresarios no hacen planes de negocios y que por el contrario actúan sobre la base de su gran intuición y capacidad para hacer negocios. Esta afirmación no es del todo cierta, pues los empresarios toman decisiones meditadas y analizadas en función a sus conocimientos y experiencias, aunque ello no haya sido formalmente plasmado en un papel.

Hacer un plan de negocios no es una tarea sencilla. Implica un gran esfuerzo adicional por parte del empresario y muchas horas de trabajo de todo un equipo de personas. Pero este esfuerzo podría determinar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una iniciativa empresarial y sin lugar a dudas prepara a la empresa para ingresar a competir con mayores posibilidades de crecimiento y desarrollo. Por lo general, lo complejo que puede ser un plan de negocios es directamente proporcional a la complejidad de la empresa, e inversamente proporcional al conocimiento y experiencia que tenga el empresario de la empresa y de la industria en la que se encuentre.

Con la finalidad de ayudar al empresario a aumentar la probabilidad de crecimiento y éxito de su empresa, el presente libro se ha estructurado de la siguiente manera: en el primer capítulo, se hace referencia a las características esenciales de los empresarios de la micro y pequeña empresa que han sido exitosos en el Perú. En el segundo capítulo, se presenta el proceso emprendedor de los empresarios de la micro y pequeña empresa en el país, para mostrar que las empresas exitosas surgen como resultado de un análisis que luego se plasma en un plan de negocios. En el tercer y cuarto capítulo, se presentan las características y estructura de los planes de negocios, sea para una nueva unidad de negocio de una empresa en marcha, o para una nueva iniciativa empresarial. En el capítulo quinto, se entregan recomendaciones para poner en marcha el plan de negocios. Finalmente, se muestra una serie de preguntas que los empresarios deben responder antes de confrontarse con potenciales inversionistas.

A lo largo del libro, el lector podrá convencerse de que un empresario que encausa sus experiencias, conocimientos y habilidades a través de un buen plan de negocios, tiene una gran probabilidad de lograr el éxito empresarial, al poner en marcha una nueva empresa o mejorar la que ya tiene.

1. CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DE UN EMPRESARIO EXITOSO DE LA MICRO O PEQUEÑA EMPRESA EN EL PERÚ

La empresa tiene como elemento clave del éxito al empresario es decir, aquella persona con un alto **espíritu emprendedor**, capaz de **llevar adelante un sueño** sobre la base de un **plan previamente establecido** y por eso, la importancia de conocer las características fundamentales que contribuirán con el desarrollo del espíritu emprendedor y de la empresa exitosa en el Perú.

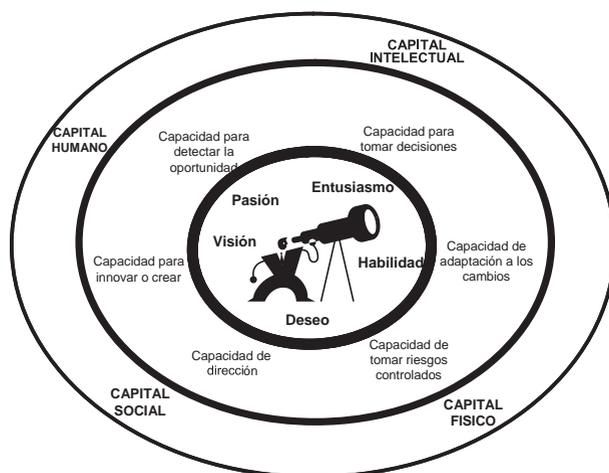


Fuente: Elaboración Propia

Son muchas las definiciones que se tienen de empresario sin embargo podemos resumir el concepto señalando, que empresario es la persona que con información, conocimientos, contactos y altos niveles de innovación y creatividad, reúne el dinero, los equipos, las materias primas y al personal adecuado para poner en marcha una empresa y lograr el éxito continuo y prolongado¹.

Pero, ¿cuáles son las capacidades que diferencian a los empresarios exitosos de aquellos que no lo son? En la figura N°1 se pueden observar las características, las capacidades y los capitales fundamentales que contribuyen con el éxito de los empresarios de la micro y pequeña empresa. Luego se describe cada una de ellas.

Figura N° 1: Características fundamentales de los empresarios exitosos



Fuente Elaboración Propia

¹ Ver Anexo N° 1: Etapas para la creación de una empresa

Capacidad para detectar oportunidades

El empresario debe tener la habilidad para detectar oportunidades, es decir, tener “*olfato*” para visualizar un negocio donde otras personas sólo ven caos, contradicciones, dificultades o inclusive amenazas. Para ello, debe estar permanentemente informado sobre los cambios que puedan darse en el entorno y estar siempre listo para actuar. Debe tener la **curiosidad suficiente** para conocer e investigar su entorno, una **alta motivación por satisfacer las necesidades** de sus potenciales clientes de la mejor manera y una **gran humildad** para reconocer que nunca terminará de aprender.

Capacidad para innovar o crear

En un mundo tan cambiante como el actual, el empresario debe tener la capacidad de innovar o crear nuevos productos, servicios o procesos, para satisfacer de una manera más eficiente las necesidades de sus clientes. Para ello debe estar muy bien informado y ser capaz de utilizar su inteligencia para la producción y comercialización de nuevos y mejores productos o servicios, en favor de los clientes y con la finalidad de obtener mejores resultados. La **innovación**, ya lo decía Schumpeter, es la **característica fundamental del empresario exitoso**.

Capacidad para luchar frente a los inconvenientes del entorno

El empresario tiene una vida llena de retos y vicisitudes, pues el entorno empresarial cambia constantemente afectando a la organización directa o indirectamente por ello, tanto el empresario como la organización deberán ser flexibles para adecuarse rápidamente a ese entorno. Algunos factores del entorno que podrían afectar los resultados de la empresa son: el tipo de cambio, las tasas de interés, el índice de inflación, los aranceles de importación, los sistemas de pago por parte de los clientes, cambios demográficos, cambios en los gustos y preferencias de los clientes, cambios en la tecnología, desastres naturales, plagas en los cultivos, la disponibilidad de mano de obra en la zona, entre otras variables. En este sentido, la labor del empresario es justamente **anticiparse a esos cambios y estar listo para adecuarse a ellos**.

Capacidad de adaptación a los cambios

El empresario exitoso es el que ve los cambios, ya sea dentro o fuera de la empresa, como algo normal y saludable, adecuándose rápidamente a ellos. Suele ser una persona optimista que -con entusiasmo, esfuerzo, dedicación, conocimientos y muchas horas de trabajo- se anticipa al cambio, responde a él y lo explota siendo **capaz de convertir una amenaza en una oportunidad**. Por ejemplo, durante épocas de baja producción, y por consiguiente bajos ingresos, un empresario optimista verá esta situación como una oportunidad para capacitar e integrar a su personal o hacer mantenimiento a sus máquinas y equipos. Otro ejemplo es cuando, durante el Fenómeno de El Niño, los empresarios agroindustriales se ven obligados a cambiar sus cultivos tradicionales por productos resistentes a altas temperaturas y fuertes lluvias. En cualquiera de los casos, busca sacar provecho de cualquier circunstancia o acontecimiento por más negativo que fuera.

Capacidad de dirección

El empresario, a través de su propia iniciativa, habilidad e ingenio, debe ser capaz de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de su empresa, pero sobre todo, ser **capaz de liderar el proceso dinámico de visión, creación y cambio**. Si bien un empresario es capaz de conducir a un equipo hacia los objetivos planteados, también debe ser **capaz de inspirar a sus colaboradores para que logren dichos objetivos con compromiso y entusiasmo**. El empresario es el portador de los objetivos y de los cambios necesarios que permiten el crecimiento y la supervivencia de la empresa en el largo plazo.

Capacidad para tomar riesgos calculados

El empresario decide en situaciones con un alto grado de incertidumbre, pues por lo general, no cuenta con toda la información necesaria. Sin embargo, un empresario exitoso es el que se preocupa constantemente por reunir información que le permita tomar decisiones con el mayor grado de certidumbre posible. A diferencia de lo que popularmente se cree, **los empresarios exitosos averiguan, investigan, analizan y evalúan.**

Capacidad para tomar decisiones

A diferencia de un administrador o gerente que dirige o controla las actividades de una empresa, el empresario (emprendedor) disfruta del inicio y construcción de una nueva empresa, más que de observar, analizar y describir una empresa existente. Por ello, estará obligado a tomar decisiones que le permita constituir un equipo empresarial fundador, capaz de identificar, acumular, controlar y garantizar los recursos necesarios para el inicio y continuidad de la nueva empresa. El empresario deberá **tomar decisiones a pesar de la falta de información oportuna y confiable, confiando en su intuición pero también en su racionalidad, fruto de su experiencia, su conocimiento y su visión de futuro.**

En resumen, un empresario exitoso debe tener:

- a) **La visión** para reconocer una oportunidad donde otros sólo ven problemas.
- b) **La perseverancia** necesaria para lograr los objetivos planteados y alcanzar la visión.
- c) **La pasión** por cumplir con sus sueños a pesar de los inconvenientes del entorno o de las dificultades internas en la organización.
- d) **El entusiasmo** por adecuarse permanentemente a los cambios del entorno y disfrutarlos.
- e) **La habilidad** para conformar un equipo empresarial con capacidades creativas e innovadoras, que permitan conseguir los recursos necesarios para realizar las actividades con altos estándares de calidad y excelencia.
- f) **El deseo** de asumir riesgos calculados en función a su experiencia y conocimientos.
- g) **La capacidad** para tomar decisiones a pesar de la incertidumbre.

Además, el empresario debe contar con cuatro “*capitales*” (Venkataraman 2003) que son:

1. **El capital humano:** compuesto por talento, entusiasmo, optimismo y espíritu empresarial.
2. **El capital intelectual:** compuesto por creatividad, educación, conocimientos y tecnología.
3. **El capital social:** compuesto por su red de contactos
4. **El capital físico:** compuesto por dinero, infraestructura, equipos, instalaciones, bienes muebles, tierra, recursos naturales, programas, etc.

Sin lugar a dudas, todas estas capacidades aumentarán la probabilidad de éxito de un empresario, pero no son condiciones suficientes para asegurar el éxito de una nueva experiencia empresarial. El empresario, además de sus capacidades, debe conocer cuál es el proceso emprendedor que guiará sus acciones y disminuirá la probabilidad de fracaso, que existe en toda nueva experiencia empresarial.

Pero, **¿cómo es que ingresan a la actividad empresarial el común de los ciudadanos?** A continuación se presenta el proceso emprendedor de los empresarios de la micro y pequeña empresa en el Perú.

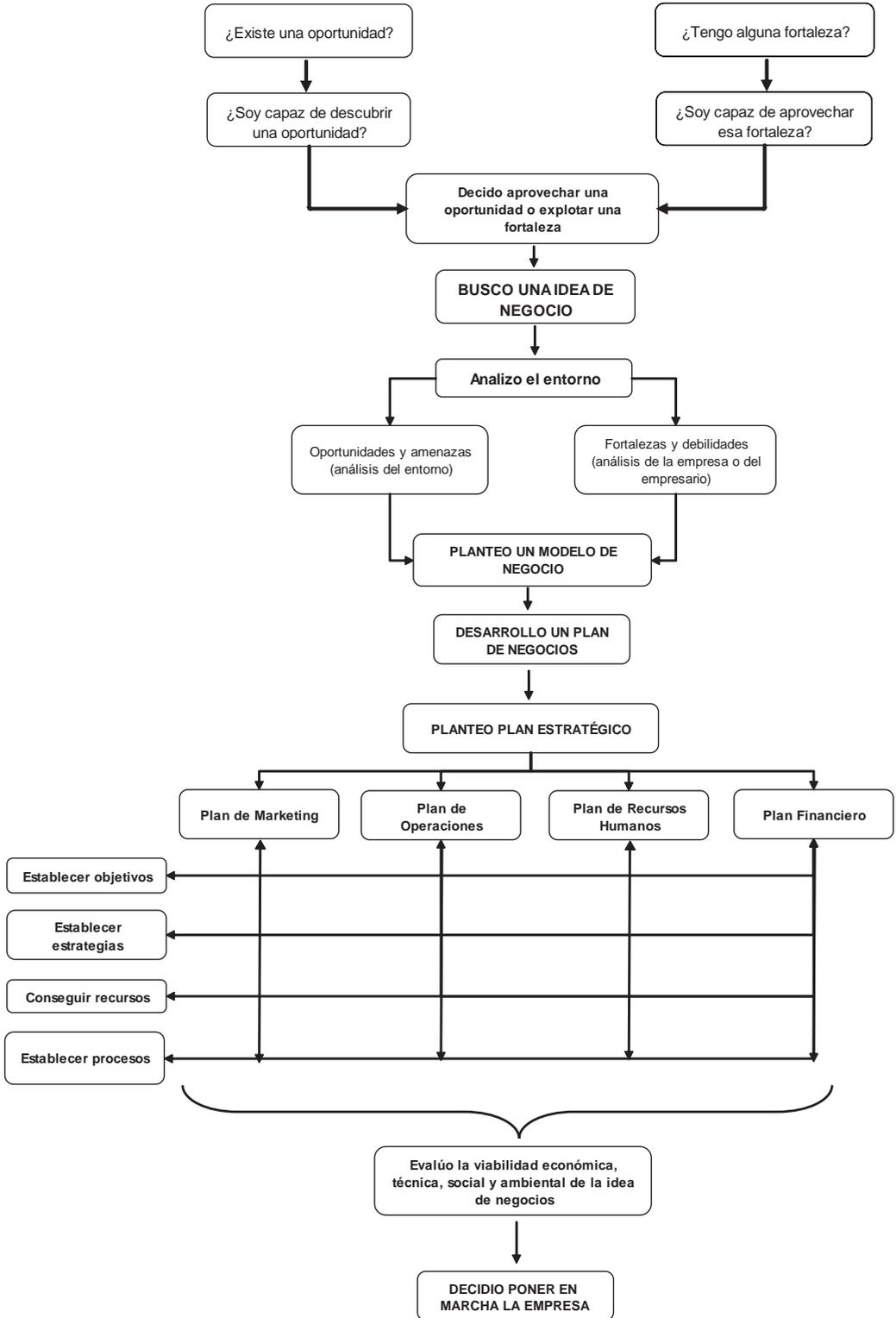
2. EL PROCESO EMPRENDEDOR DE LOS EMPRESARIOS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL PERÚ

En el Perú, como en muchos otros países del mundo, los emprendedores han encontrado en la actividad empresarial una forma de vida. Sin embargo, las motivaciones no son las mismas para todos los emprendedores. Algunos de ellos, se han visto obligados a desempeñarse como empresarios por la dificultad de conseguir un empleo, que les permita satisfacer sus necesidades y vivir de manera digna. Otros, a pesar de tener la posibilidad de tener un empleo decente y bien remunerado, optan por la actividad empresarial por deseo de independencia, desarrollo personal, afán de logro, mayores beneficios monetarios o por el hecho de haber descubierto una oportunidad de negocio y querer explotarla.

Cualquiera sea la motivación, es importante hacer un estudio del entorno para identificar las oportunidades y amenazas, que podrían favorecer o dificultar el inicio de determinada actividad empresarial, y hacer un análisis de las fortalezas y debilidades del empresario o grupo empresarial fundador de la nueva empresa. Haciendo este análisis del entorno y de las características personales del empresario, se puede determinar en qué sector de la economía el empresario tendrá mayores oportunidades de ingresar al mundo empresarial de manera exitosa. Este análisis debe ser parte del desarrollo de un plan de negocios que permita evaluar la viabilidad económica, social y ambiental de la idea de negocio propuesta.

En la figura N° 2 se presenta el flujo del proceso emprendedor que normalmente sigue un empresario, ya sea de manera racional o inconsciente (ver página siguiente).

Figura N° 2: Flujo del proceso emprendedor



Fuente Elaboración Propia

2.1 La existencia de la oportunidad de negocio en el entorno y las fortalezas del empresario

En el Perú, hasta los años noventa, existía una tendencia muy marcada a pensar que en el país no existían oportunidades. Con frecuencia se planteaba que la situación política, legal, económica y socio-cultural, era hostil o poco favorable para el proceso empresarial, pues, a pesar de contar con ciudadanos creativos e innovadores, existía un gran pesimismo y un alto grado de desconfianza acerca de las posibilidades de crecimiento del país.

Pero hoy, la situación ha cambiado sustancialmente. A pesar de la crisis financiera internacional, el empresario peruano tiene posibilidades de lograr éxito gracias a la calidad de los recursos nacionales, al crecimiento del mercado interno y a la mayor confianza de nuestros empresarios, lo que atrae capitales extranjeros y contribuye al crecimiento de la economía nacional.

Por otro lado, el empresario por su propio estilo de vida suele ser una persona que constantemente busca oportunidades que por lo general, las encuentra **observando y estudiando las tendencias en los mercados**, como: la escasez de energía y recursos naturales; las nuevas tecnologías para la disposición de residuos y el mercado de reciclaje; la contaminación y la salud personal, la recreación y la industria del ocio; el comercio internacional y la globalización de los mercados; los movimientos sociales y la movilización de mano de obra entre países, entre otras.

Otra forma de buscar oportunidades de negocio es a través de **visitas a ferias** locales, regionales, nacionales e internacionales; **visitas a bibliotecas, museos, fábricas, universidades e institutos de investigación**.

Los empresarios suelen tener muchos **contactos personales**, que son utilizados para buscar nuevas oportunidades de negocios. El tener contacto con los potenciales clientes y proveedores, con su propia red de amigos, con potenciales socios o prestamistas, con cámaras de comercio, con oficinas de patentes y marcas, con consultores gerenciales, con agencias de desarrollo, con agencias de transferencia tecnológica, suele brindarle al empresario la oportunidad de tener un lugar dónde buscar nuevas ideas de negocios.

Otra importante fuente de inspiración para los empresarios son las **lecturas**. Los empresarios suelen leer libros, periódicos, revistas especializadas, informes legales sobre patentes y tesis doctorales, además de leer los avisos clasificados que son de su interés. El **Internet** es otra extraordinaria fuente de inspiración para el empresario.

Es necesario conocer el historial, el nivel de conocimientos y la experiencia del empresario o grupo empresarial fundador en determinado sector de la industria, para evaluar la capacidad de este empresario de descubrir y explotar con éxito una idea de negocio

Recuerde:

La existencia de una oportunidad de negocio debe ser contrastada con las fortalezas (experiencias, conocimientos y actitudes) que tenga el empresario o el grupo empresarial fundador.

2.2 El descubrimiento de una oportunidad de negocio

Las oportunidades de negocios no sólo se encuentran con grandes invenciones o desarrollo de tecnología. La gran mayoría de empresas nuevas, inclusive en países desarrollados, descubren oportunidades de negocios en pequeñas innovaciones tecnológicas, en cambios en procesos convencionales, en modificaciones a productos o servicios ya existentes, en la orientación de los esfuerzos de marketing a segmentos de mercado tradicionalmente desatendidos, en la identificación de nuevos usos para productos o servicios existentes, en el uso y aplicación de nuevas tecnologías o en el descubrimiento de productos o servicios que estarían faltando y son necesarios para suplir algún requerimiento o exigencia. Las tendencias sociales y culturales son también un ingrediente importante; por ejemplo, la tecnología o “modo de hacer” heredado culturalmente a través de los años, tal y como se puede observar con los artesanos peruanos, se traduce hoy en productos altamente valorados en el mercado internacional.

Muchas de las ideas de negocio son descubiertas por los empresarios sobre la base de² :

- Análisis de información del entorno.
- Experiencia laboral previa.
- Conocimientos del entorno.
- La identificación de necesidades insatisfechas.

Recuerde:

Para descubrir una oportunidad y poder formular una idea de negocio, el empresario debe observar a su alrededor, usar su red de contactos personales con los clientes y proveedores, y debe estar preparado para competir con cualquier empresario o empresa que represente una amenaza para el desarrollo de su proyecto.

2.3 La decisión de explotar la oportunidad

El momento en que el empresario decide explotar una idea de negocio, podría marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. **El empresario debe estar muy seguro de contar con las fortalezas y habilidades necesarias para explotar**, con alta probabilidad de éxito, la idea de negocio que ha descubierto, partiendo de todas las variables antes descritas³.

El empresario no es un jugador de azar, pues la creación de una empresa es un proceso que está formado por una serie de etapas, que tienen racionalidad y permiten al empresario ir tomando las decisiones requeridas en forma secuencial y con moderados niveles de riesgo. **El empresario exitoso, es el que se toma el trabajo de analizar cuál es el momento más adecuado para explotar una oportunidad del entorno.** Ingresar tempranamente en un mercado, o en su defecto cuando el producto o servicio ya está en una etapa de maduración o declinación, tiene un gran riesgo y podría ser un fracaso. Por otro lado, ingresar a competir en un mercado cuando aún no se cuentan con todos los recursos necesarios para alcanzar los objetivos planteados, también podría significar la quiebra de la empresa.

² Ver Anexo N° 2: Sugerencias para la identificación de ideas empresariales

³ Ver Anexo N° 3: Evaluación cualitativa de ideas empresariales

Recuerde:

Las oportunidades están en el entorno y generalmente son descubiertas por los empresarios, pero la decisión de explotar la oportunidad dependerá de la habilidad, intuición y análisis que el empresario haga de la situación.

2.4 La elaboración de una idea de negocio, sobre la base de la oportunidad detectada

Una vez identificada la oportunidad de negocio y luego de haber decidido explotarla, se inicia el proceso de creación de empresa con un elemento muy básico y sencillo denominado la “idea” de negocio.

Inicialmente, esta idea de negocio es muy genérica y poco específica, pero se debe trabajar para definirla en función al producto o servicio que se destinará al mercado que se quiere atender, a los proveedores con quienes se quiere trabajar, a los competidores con los que se tendrá que luchar y el nivel de tecnología que se piensa adquirir.

En esta etapa, es importante que el empresario comience a delinear la posible empresa, y asocie sus conocimientos, experiencias, valores, orientaciones y competencias. Asimismo, es importante que esta idea se fundamente en bases sólidas, es decir, tenga proyección y no parta solamente de un entusiasmo momentáneo producto de motivaciones diversas. **Esta idea debe ser creada con la firme convicción de que permanezca en el tiempo.**

En esta etapa trate de responder a las siguientes preguntas⁴:

- ¿Qué necesidad, deseo o problema ha sido identificado?
- ¿Qué productos y/o servicios piensa ofrecer?
- ¿Qué ventaja tiene el producto o servicio frente a cualquier producto o servicio de la competencia?
- ¿Quiénes son los clientes de la empresa y a qué sector pertenece la empresa?
- ¿En qué medida el nuevo producto o servicio añade valor a la empresa ya existente o a un nuevo grupo de clientes?
- ¿Cómo es que la empresa pretende integrar todos sus recursos disponibles?
- ¿Cómo se generarán los ingresos de la empresa?
- ¿Cuáles son los puntos críticos de la empresa?

Recuerde:

Lo importante no es centrarse en un grupo de productos o servicios, sino generar un “concepto innovador” que permita involucrar muchos nuevos productos, servicios y formas de operación.

Por ejemplo, si se tiene como una idea de negocio exportar joyas de plata a Canadá, se deben considerar las oportunidades del entorno como el tratado de libre comercio, el atender un mercado con alto poder adquisitivo y que tiene disposición para comprar joyas de plata, el posicionamiento de la joyería peruana en el exterior como un producto de buena calidad y exquisito diseño, las redes de contactos en Canadá, entre otras. El análisis del entorno seguramente nos permitirá identificar una idea de negocio, pero aún no sabemos cómo nos vamos a organizar para poder concretar esa idea de negocio.

⁴ Ver anexo N° 4: Cómo definir un concepto de negocio

2.5 La definición del modelo de negocio, basada en una idea claramente formulada

En esta etapa del proceso, cuando la idea de negocio ya está claramente definida, es momento de establecer los grandes marcos de acción sobre los cuales la empresa funcionará. Siguiendo con el ejemplo de exportación de joyas de plata al mercado canadiense, en el modelo de negocio se definirá si el diseño de las piezas lo hará la nueva empresa o contratará los servicios externos de una diseñadora; si se va a invertir en la compra de máquinas y herramientas para la producción de joyas de plata o si se contratará el servicio del vaciado de piezas a alguna planta con capacidad ociosa; si se venderá a través de distribuidores con una marca propia o con la marca del distribuidor, o si se venderá en una tienda directamente al público. También es importante determinar dónde se ubicará la planta, cómo se distribuirán los procesos y cómo se dispondrán las máquinas y herramientas a emplear⁵.

Por lo general, cuando se define un modelo de negocio se está respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace la empresa?
- ¿Qué bienes o servicios produce?
- ¿Cuáles son las prácticas productivas y comerciales de este tipo de empresa?
- ¿En qué medida el nuevo producto o servicio satisfará de mejor manera las necesidades del público objetivo?
- ¿Cómo está organizada la competencia y cómo se le enfrentará?
- ¿Existe algún grupo de empresarios con habilidades especiales que le de valor a su oferta?
- ¿Cuál será el mecanismo básico de generación de ingresos de la empresa?
- ¿Qué parte de las principales actividades de la empresa se subcontratará?

Recuerde:

“El modelo de empresa, entonces, es la forma como la empresa va a lograr ganancias con los productos y/o servicios que ofrece, generando una experiencia de compra valiosa para el cliente a través de estrategias innovadoras en la cadena de valor”

2.6 La formulación de un plan de negocios

Luego de definir el modelo de negocio más adecuado para llevar a cabo la idea de negocio, la siguiente etapa del proceso emprendedor consiste en elaborar un plan de negocios de manera integral, con objetivos, estrategias y presupuestos. Para ello es necesario realizar una investigación, que permita tener una idea de los recursos necesarios, del procedimiento que se va a seguir, de los obstáculos a vencer, de las metas a alcanzar, de las estrategias y tácticas para lograr los objetivos, para finalmente, luego de una evaluación financiera, determinar si el proyecto es viable en términos operativos, sociales y ambientales, y lo suficientemente rentable en términos económicos y financieros.

La formulación del plan de negocios es una de las etapas más difíciles para un empresario de la micro y pequeña empresa, porque el día a día no le permite enfocarse en la elaboración de este plan. Recordemos que el empresario está más orientado a tomar decisiones y actuar, antes que a escribir informes o planes. Sin embargo, es recomendable que le dedique el tiempo suficiente para tener su plan de negocios, porque gracias a él disminuirá el riesgo de su inversión y le permitirá prever algunas contingencias que pueden afectar el desarrollo y la rentabilidad de su negocio en el futuro cercano.

⁵ Ver anexo N° 5: Cómo definir un modelo de negocio (Varela 2008, p.297)

Si bien el empresario es el que formula el plan de negocios, el documento final, con los detalles y rigores necesarios, puede ser redactado con la ayuda de especialistas, aunque con la guía del empresario.

Recuerde:

El empresario es el responsable de esbozar el modelo de negocio y formular los grandes objetivos estratégicos del mismo, sobre la base de un profundo análisis de:

- Las oportunidades y amenazas del entorno.
- Las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización para el caso de una empresa en marcha.
- Las fortalezas y debilidades del empresario, para el caso de una nueva iniciativa empresarial.

2.7 La adquisición de los recursos necesarios para la puesta en marcha del negocio

Luego de identificar una oportunidad y decidir explotarla, así como de elaborar una idea y proponer un modelo de negocio, para luego formular un plan de negocios, el siguiente paso es **buscar y conseguir los recursos necesarios** para poner en marcha la actividad empresarial. En esta etapa, el empresario mostrará toda su capacidad para identificar las fuentes de suministro de los recursos y además su capacidad para negociar buenas condiciones para su adquisición.

Una de las mayores preocupaciones del empresario que recién comienza su actividad empresarial, suele ser la falta de dinero. Ciertamente, el capital financiero es indispensable para la puesta en marcha de una empresa, pero pensar en el dinero como primera prioridad es un típico error del empresario de la micro y pequeña empresa. Para los bancos o cualquier otra institución financiera, **si la idea de negocio es buena, el modelo de negocio es viable y el equipo empresarial** fundador confiable, honesto e íntegro, otorgar un préstamo en esas circunstancias es totalmente válido. En todo caso, no se olvide de la posibilidad de conseguir financiamiento directo de los proveedores o de los potenciales socios. Además, los parientes y amigos suelen ser la primera fuente de financiación de los empresarios que por primera vez inician una experiencia empresarial.

De lo que realmente hay escasez, es de equipos empresariales y gerenciales buenos. El mayor reto del empresario es conseguir personas que crean en su idea, que compartan el modelo de negocio planteado y que estén dispuestas a trabajar en una empresa cuya marca todavía no está posicionada en el mercado y a la que hay que dedicarle muchas horas de trabajo en ambientes aún desordenados y caóticos. Por otro lado, en la etapa inicial de un negocio no se pueden pagar sueldos que sean competitivos en el mercado, por lo que los empleados deben tener fe en la empresa y los posibles accionistas confiar en la capacidad de dirección del empresario para alcanzar el éxito y obtener una rentabilidad atractiva por su inversión.

Dado el desarrollo tecnológico a nivel mundial, el recurso material no es un problema grave. Lo más difícil es conseguir personas capaces de operar con eficiencia las nuevas maquinarias y tecnologías. La tecnología puede ser cara, pero finalmente podría ser financiada; mientras que el recurso humano si bien puede ser capacitado, no hay forma de asegurar que permanecerá para siempre en la empresa. Por el contrario, muchas personas en las que se invierte importantes sumas de dinero para capacitarlas, terminan yéndose a la competencia por un salario mayor. **En este sentido, el recurso humano calificado es uno de los más escasos y difíciles de conseguir y retener.**

Otro recurso importante es la información. Hoy existe mucha data en el mercado, que es transformada en información útil y confiable. Sin embargo, **la capacidad de un empresario está en recopilar, sistematizar y analizar aquella información que sea útil y confiable para tomar decisiones rápidas y oportunas.** En otras palabras, el empresario debe ser capaz de transformar información en conocimiento. Un conocimiento que sea único y que aporte a la empresa para satisfacer de la mejor manera las necesidades del mercado, para enfrentar en mejores condiciones a la competencia y para retribuir a los empleados y empresarios un rendimiento adecuado por su labor y su riesgo, respectivamente.

Recuerde:

Los recursos materiales, financieros y la tecnología son difíciles de conseguir, pero más difícil aún es conseguir y retener a un equipo humano comprometido con la visión del empresario y contar con un sistema de información oportuno y confiable para la toma de decisiones.

2.8 La determinación de una estrategia empresarial competitiva

Luego de identificar y adquirir los recursos necesarios para la puesta en marcha de la empresa, es fundamental que el empresario decida cuál es la estrategia más adecuada para ingresar al mercado y competir con las empresas que ya se encuentran posicionadas. Acá, **la elección será entre la estrategia de liderazgo en costos, diferenciación o enfoque.** Este es un aspecto crítico, que podría marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso de la iniciativa empresarial.

Por lo general, el empresario está tan preocupado por crear productos y servicios innovadores, que olvida que debe enfrentar a la competencia. En este momento decidirá si va a luchar para:

- Ser un producto o servicio con un precio menor al promedio de precios del mercado (**estrategia de liderazgo en costos**).
- Ser un producto o servicio que al tener una característica diferente al de la competencia y que es valorada por el cliente, éste estará dispuesto a pagar un precio superior al promedio del mercado (**estrategia de diferenciación**).
- Ser un producto o servicio exclusivo para un segmento o nicho de mercado con características muy particulares (**estrategia de enfoque**).

Para determinar cuál es la estrategia más adecuada, el empresario debe hacer **un estudio exhaustivo de todos los competidores de la industria y en especial un análisis de los recursos y capacidades internas con los que cuenta la empresa;** que son los que la preparan para competir. Es el análisis de los recursos y capacidades internas de la organización, o del equipo empresarial fundador, las que determinarán **¿cómo la empresa se enfrentará a la competencia?** y **¿con qué fortalezas cuenta para aprovechar las oportunidades y luchar contra las amenazas del entorno?**

2.9 La organización de los procesos para el funcionamiento de la empresa

Luego de identificar cuál es la mejor estrategia para ingresar al mercado, enfrentar a la competencia y para alcanzar los objetivos planteados en el plan de negocios, el siguiente paso es desarrollar los procesos para el óptimo desempeño de la nueva empresa. Hay muchas formas de llevar adelante una idea de negocio o gestionar una empresa, pero la función del empresario es determinar cuál es la manera más eficiente⁶ para satisfacer las necesidades de los clientes y además aumentar la rentabilidad del negocio. Para ello, **el conocimiento del empresario acerca del desarrollo y la estandarización de los procesos más eficientes es indispensable.**

⁶ Eficiencia significa alcanzar los objetivos propuestos con el mejor uso de los recursos (humanos, materiales, financieros y de información) disponibles.

Generalmente, una MYPE suele ser una organización muy flexible y por lo tanto con procesos muy poco definidos y estandarizados. Sin embargo, **el orden, la disciplina, las políticas y los procesos son fundamentales para el óptimo desarrollo y crecimiento de una micro y pequeña empresa.** Cuando una empresa comienza a crecer, naturalmente empieza a desordenarse, y el empresario con el afán de vender más y captar una mayor participación de mercado se olvida de los procesos, lo que genera caos, falta de control y un crecimiento poco sano de la organización.

Recuerde:

Lo que no se puede medir, no se puede controlar y lo que no se puede controlar, no se puede administrar. Por lo tanto, prepárese para crecer, estableciendo estándares de calidad, políticas de trabajo y la descripción de procesos que permitan mantener el orden y el control de la empresa.

Tenga presente que a través de **la innovación** en procesos de producción, comercialización, compras, contrataciones, entre otros, es posible generar grandes ventajas para los consumidores, para los empresarios y para la sociedad en general. Por ejemplo, si las empresas productoras de leche se organizaran para tener centros de acopio, enfriamiento y conservación de leche fresca, sus costos podrían reducirse sustancialmente y su poder de negociación frente a las empresas industriales aumentaría. Otro típico ejemplo es el que se refiere a los costos de distribución. Para una micro o pequeña empresa, el costo de mantener una flota de automóviles o camionetas para reparto de sus productos o servicios es muy alto, dado el volumen de sus ventas. Es importante recordar que todas las industrias tienen sus propias economías de escala y parte de la habilidad del empresario **es reconocer dónde se generan estas economías de escala, que hacen a unas empresas más competitivas que a otras.**

2.10 La puesta en marcha del plan de negocios

La decisión de poner en marcha el plan de negocios no es una tarea fácil, pues si bien el empresario tiene **mucho entusiasmo, optimismo y ganas de trabajar**, también se requiere de gran **coraje y mucha dedicación**. Por ello, es importante lograr el equilibrio entre el entusiasmo y la cantidad real de recursos disponibles, reconociendo que toda empresa tiene una curva de aprendizaje única. En este momento, la capacidad de gestión del empresario se somete a prueba para el cumplimiento de los objetivos planteados y el manejo de contingencias o situaciones no previstas.

Recuerde:

Tomar la decisión de poner en marcha el plan de negocios, en un momento determinado y bajo ciertas condiciones del entorno, podría marcar la diferencia entre el fracaso y el éxito de la actividad empresarial.

Por ejemplo, para abrir una empresa de comercialización de joyas, probablemente el momento más adecuado sería cerca de alguna fecha importante como el día de San Valentín, el Día de la madre o las fiestas navideñas; pero, si la empresa se dedicara a la producción de joyas, el empresario deberá asegurarse de que sus joyas sean producidas con la debida anticipación, para que haya tiempo de ofrecerlas a las tiendas para las fechas más importantes.

Por otro lado, también es importante controlar que la empresa se esté desarrollando de acuerdo con los planes establecidos y que los objetivos se estén cumpliendo con el adecuado uso de los recursos. **La puesta en marcha de un plan de negocios, pone en juego la capacidad gerencial del empresario**, quien deberá controlar que las actividades se desarrollen de acuerdo

con lo planificado, que la estructura organizacional y los procesos sean los adecuados, que la calidad y disponibilidad de los recursos humanos, materiales y financieros sean óptimos, que el estilo de dirección motive a los trabajadores y contribuya con el logro de los objetivos planteados y sobre todo, estará atento a cualquier cambio en el entorno que pudiera representar una amenaza para la empresa. **El empresario debe estar preparado para administrar y liderar su empresa, o en todo caso, tener la capacidad de atraer a administradores que sean capaces de dirigir la organización y llevarla al éxito planeado.**

Usted ya se encuentra en la etapa final del proceso y probablemente ha invertido mucho tiempo y dinero, además de energía y pasión. Ahora, dedíquelo todo **el tiempo necesario a la selección de personas responsables, comprometidas e íntegras que sean capaces de conformar un verdadero equipo de triunfadores.**

Usted como empresario será el líder, pero sus seguidores deberán tener las cualidades necesarias para convertir a su empresa en una organización exitosa. ¡Invierta en ellas! Haga todos los esfuerzos para atraer, retener y fidelizar al mejor recurso humano disponible en su entorno. El dinero, las maquinarias y los equipos se pueden comprar y, con el uso y desarrollo de la tecnología, cada vez cuestan menos o se deprecian más rápido. Sin embargo, el recurso humano calificado y con grandes cualidades es cada vez más escaso y difícil de retener.

Para la puesta en marcha del negocio no olvide que **su propia red de contactos es fundamental.** La existencia y uso de dicha red le permitirá confrontar sus ideas con proveedores, clientes, distribuidores, mayoristas, agentes, brokers gremios y asociaciones, entre otros.

2.11 La evaluación del proceso emprendedor

Cuando una empresa se ha puesto en marcha, es fundamental que el empresario revise permanentemente cada una de las fases del proceso emprendedor. Seguramente que se atendió bien las etapas de **planificar, organizar, dirigir y controlar** las operaciones de la empresa, pero también debe monitorearse constantemente qué nuevas oportunidades se presentan en la industria en la que está o en cualquier otra industria con potencial de desarrollo.

En muchas ocasiones, una vez que la empresa está operando con eficiencia, el empresario contrata a un administrador para que se haga cargo de la organización, y él nuevamente se dedica a descubrir oportunidades y formular un plan de negocios para una nueva aventura empresarial. El empresario debe ser capaz de reconocer cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus debilidades. Si la capacidad de gestión no es una de sus cualidades, tendrá que aprender a seleccionar a las personas más adecuadas para delegar la gestión de la empresa en marcha.

Mientras que la empresa crece y se vuelve más eficiente, bajo el mando de un administrador de empresas, el empresario seguirá buscando y descubriendo nuevas oportunidades de mercado para ampliar sus negocios y seguir disfrutando del reto que significa visualizar, crear y poner en marcha empresas en el Perú.

De esta manera, el empresario va creciendo y diversificándose con la finalidad de satisfacer nuevas necesidades, aumentar sus ingresos y disminuir sus riesgos. Para evaluar el proceso emprendedor, los empresarios suelen utilizar el plan de negocios como una herramienta de control, que permite comparar lo planificado con lo ejecutado.

Recuerde:

Hacer un plan de negocios para cada idea de negocio, es necesario, porque reduce el riesgo y la posibilidad de fracaso de cualquier iniciativa empresarial. Además, el plan de negocios es una herramienta fundamental para el empresario, pues le permite tomar decisiones de inversión, conseguir potenciales inversionistas y sobre todo, guiar las operaciones de la empresa una vez que está en marcha.

Dada la importancia de esta herramienta, a continuación se presenta qué son los planes de negocios, para qué sirven, cómo se hacen, qué tipo de planes de negocios generalmente se trabajan, quiénes suelen hacer los planes de negocios y cómo se suelen redactar. Luego, en el Capítulo 4 se presenta la estructura y el detalle de los planes de negocios.

3. EL PLAN DE NEGOCIOS

Por lo general, para la creación de nuevas empresas o la creación de nuevas unidades de negocios para empresas en marcha, es necesario y útil desarrollar un plan de negocios que permita evaluar la probabilidad de éxito de una nueva aventura empresarial y reducir la incertidumbre y el riesgo que cualquier actividad no planificada tiene. En él, se podrá analizar el entorno en el que se desarrollará la empresa, precisar la idea y el modelo de negocio elegido, establecer los objetivos que se quieren alcanzar, definir las estrategias que llevarán a la empresa al éxito y detallar cómo se organizarán los procesos de producción, ventas, logística, personal y finanzas, para que se logre satisfacer las necesidades de los potenciales clientes. Todo este análisis permitirá reducir el riesgo de fracaso, cuidar la buena imagen del empresario, conocer cuál es el rendimiento económico y financiero que se espera del negocio y contar con una herramienta que permita controlar el crecimiento y desarrollo de un nuevo negocio.

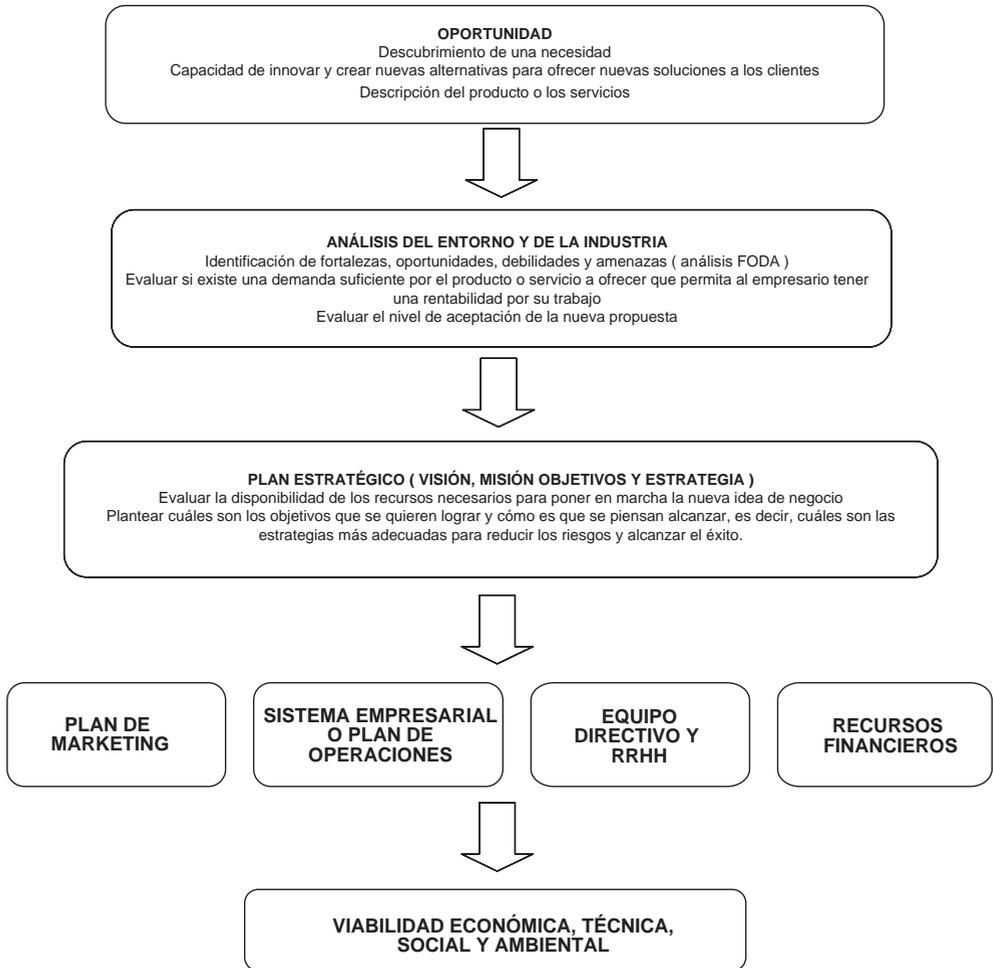
3.1 ¿Qué es un plan de negocios?

El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán “*amigable*” contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado.

En la figura⁷ N° 3 se puede apreciar el esquema de un plan de negocios (ver página siguiente).

⁷ Fuente: Gate2Growth, 2002

Figura N° 3: Esquema de plan de negocios



Fuente: elaboración propia

3.2 ¿Para qué sirve un plan de negocios?

El plan de negocios es una herramienta de comunicación escrita que tiene esencialmente dos funciones: una que se puede llamar **administrativa o interna** y otra que es conocida como **financiera o externa**.

Desde el punto de vista **interno**, el plan de negocios sirve para:

- Conocer en detalle el entorno en el cual se desarrollarán las actividades de la empresa.
- Precisar las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Estar atentos a los cambios que pudieran representar una amenaza para la empresa y así anticiparse a cualquier contingencia que disminuiría la probabilidad de éxito de la empresa.
- Dar a conocer cómo se organizarán los recursos de la empresa en función a los objetivos y la visión del empresario.
- Atraer a las personas que se requieran para el equipo empresarial y el equipo ejecutivo.

- Evaluar el potencial real de la demanda y las características del mercado objetivo.
- Determinar las variables críticas de la empresa y aquellas que exigen un control permanente, como los puntos críticos en los procesos.
- Evaluar varios escenarios y hacer un análisis de sensibilidad en función a los factores de mayor variación, como podrían ser la demanda, el tipo de cambio, el precio de los insumos de mayor valor, entre otros.
- Establecer un plan estratégico para la empresa y planes de acción de corto y mediano plazo para cada una de sus áreas funcionales. En este sentido, busca asignar responsabilidades y coordinar soluciones ante posibles problemas.
- Tomar decisiones con información oportuna, confiable y veraz, y no sólo sobre la base de la intuición, lo que reduce el riesgo del negocio.
- Tener un presupuesto maestro y presupuestos por áreas funcionales, que permitan evaluar el desarrollo de la empresa en términos económicos y prever los requerimientos de capital.
- Mostrar la capacidad empresarial del empresario.
- Mostrar los posibles resultados de la empresa, en función a simulaciones hechas para probar distintos escenarios y estrategias.

Con cierta frecuencia se olvidan los aspectos de administración y control que tiene un plan. Cuando se inicia una empresa, el entusiasmo y optimismo nos llevan hacia el “*día a día*” y muchas veces dejamos de lado la revisión y control del plan desarrollado. Seguramente usted habrá invertido valioso tiempo y dinero en escribir un plan de negocios. Por lo tanto, **úselo como una herramienta de gestión en su día a día y sin perder la visión del largo plazo.**

En resumen, el plan de negocios sirve a **nivel interno, como una guía para las operaciones de la empresa y como un punto de referencia para la evaluación del desempeño.** De este modo, permite identificar tanto los puntos fuertes y débiles de la empresa posibilita evaluar su marcha y sus desviaciones sobre el escenario previsto, y a su vez, es una valiosa fuente de información para realizar presupuestos e informes.

Por otro lado, la función financiera o externa del plan de negocios está orientada a:

- La búsqueda y consecución de los recursos del proyecto, especialmente los financieros.
- Informar a posibles inversionistas, sean entidades de crédito o cualquier otra persona natural o jurídica, acerca de la rentabilidad esperada y el periodo de retorno de la inversión.
- Buscar proveedores y clientes, con quienes establecer relaciones confiables y de largo plazo, que generen compromisos entre los interesados.
- Vender la idea a potenciales socios como accionistas, proveedores, clientes, sociedad en su conjunto.
- En general, la esencia de un plan de negocios es comunicar a todos los stakeholders (grupos de interés), que la empresa:
- Dispone de un excelente producto o servicio con muchos clientes dispuestos a adquirirlos.
- Cuenta con un excelente equipo empresarial y gerencial, con habilidades humanas, técnicas y administrativas destacadas.
- Mantiene bien informados a sus clientes y proveedores, acerca de la forma de operación, los resultados esperados y las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos establecidos y cumplir con la visión del empresario.

Recuerde:

La profundidad en el análisis del entorno y de los recursos de la empresa; la coherencia, consistencia e integración de objetivos y estrategias planteadas y la honradez y seriedad en el trabajo presentado, son fundamentales para evaluar la posibilidad de poner en marcha un negocio.

3.3 ¿Cómo se redacta un plan de negocios?

Escribir un plan de negocios no es una tarea simple, pues requiere de un gran conocimiento de la industria y de la empresa, así como buena habilidad para comunicarse de manera escrita.

El proceso de escribir un plan de negocios es muy útil para determinar la factibilidad del negocio, y este plan debe ser consultado y actualizado constantemente para no perder la orientación del negocio. El desafío está en convertir la idea de negocio en una realidad.

Recuerde:

El plan de negocios debe ser un documento claro, concreto y preciso, capaz de convencer a un potencial inversionista de la oportunidad que representa invertir en el negocio. Además, debe ser una guía para la puesta en marcha de la empresa.

Por lo general, el plan de negocios se va escribiendo en la medida que se consigue la información para cada acápite de la estructura que se muestra en el Capítulo 4 del presente libro.

Es un documento que se escribe, se modifica y se reescribe, según se va consiguiendo la información relevante para tomar decisiones sobre cada uno de los elementos y variables que lo conforman. Se trata de un documento en el que se presenta una serie de análisis interrelacionados con retroalimentación permanente, que muchas veces obliga a retroceder en el proceso y a repetirlo en varias etapas.

En consecuencia, es importante que usted sepa que para escribir un plan de negocios:

- a) No es necesario haber completado el análisis de una de las etapas del plan de negocios para continuar con la siguiente etapa.
- b) No existe una secuencia sobre la elaboración del plan de negocios y su índice es sólo una referencia.
- c) Cada participante involucrado en la elaboración del plan de negocios debe poner en marcha su creatividad⁸, flexibilidad, conocimientos e iniciativa.
- d) Se debe desarrollar con un enfoque de espiral, es decir, que cada vez que se tome una decisión en alguna parte del plan de negocios, es necesario revisar si dicha decisión obliga a ajustar otras partes del plan. Para ilustrar este punto, asumamos que ABC es una empresa exportadora de prendas de vestir hechas a mano que ha decidido cambiar a su proveedor. Este cambio podría tener un efecto sobre el costo y la calidad del producto y en consecuencia sobre el precio, el volumen de ventas y la satisfacción del cliente.

Antes de comenzar a escribir formalmente el plan de negocios, usted debe estar seguro de tener la claridad necesaria para poder responder a las siguientes siete preguntas:

⁸ Ver anexo N° 6: Barreras a la creatividad

a) **¿Cuál es el producto o servicio que se quiere ofrecer?**

Es indispensable tener bien definido el producto o servicio que se quiere ofrecer, y que esté claramente diferenciado de los que ya se ofrecen a su público objetivo. El empresario debe conocer los atributos distintivos de su producto o servicio y tener, al menos la intuición, de que dichos atributos serán valorados por su mercado objetivo.

b) **¿Cuáles son las características de los potenciales clientes, proveedores y competidores?**

Analizar el mercado implica conocer a los competidores, a los proveedores y a los clientes. Para el caso de las empresas exportadoras, éstas deben hacer un análisis de cuáles son los mercados a los que pretenden ingresar, en función a las barreras de ingreso de cada país y al conocimiento o contactos con los distribuidores, agentes o brokers.

Las MYPE exportadoras deberán considerar además las normas comerciales o legales del país de destino y otros aspectos como idioma, condiciones geográficas, y las culturas propias de cada país, entre otras.

c) **¿Qué variables del entorno podrían afectar positiva o negativamente la idea de negocio y el desempeño de la empresa?**

Aquí se deben evaluar las oportunidades y amenazas del entorno, cómo la empresa utilizará sus fortalezas para aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas, y qué hará para disminuir o modificar sus debilidades.

d) **¿Cuál es la visión del empresario o empresa y cómo piensa alcanzarse?**

Se debe establecer a dónde quiere llegar el empresario con la empresa, es decir, su razón de ser, así como los objetivos y metas que desea alcanzar, definiendo las estrategias más adecuadas para obtener los resultados esperados.

e) **¿Cómo se piensa alcanzar los objetivos de ventas? ¿qué hará para atraer, retener y fidelizar a los clientes?**

El plan de marketing considera la estrategia de comercialización que desarrollará la empresa y este está relacionado con: la creación del producto o servicio (diseño, empaque, valor diferencial), la estrategia de precio, la estrategia de promoción (difusión) y la distribución del producto, es decir, cómo se hará llegar a los clientes o consumidores.

f) **¿Cómo se desarrollarán los procesos de la empresa para que se puedan satisfacer las necesidades de los clientes?**

El plan de operaciones es el que determina el desarrollo, fabricación o elaboración del producto o servicio, considerando las especificaciones técnicas y comerciales requeridas. El plan operativo debe considerar decisiones acerca de: nivel de capacidad instalada o disponible, ubicación y distribución de las instalaciones, requerimientos en cuanto a la calidad y cantidad de mano de obra, niveles de inventarios necesarios, reservas de materia prima de la calidad requerida, disponibilidad de proveedores, requerimientos de tecnología, estándares de calidad de la industria, normas establecidas por la competencia, servicio al cliente e inversión en investigación y desarrollo, entre otras.

Las MYPE exportadoras deberán considerar en este punto: requisitos formales para exportar, barreras arancelarias, normas internacionales de comercio, transporte y contactos en el extranjero para que las actividades logísticas y comerciales se desenvuelvan sin problemas. Por lo general, el servicio logístico es subcontratado en una MYPE con la finalidad de dejar en manos expertas el movimiento de sus productos.

g) **¿Cuánto dinero se necesita y cuánto dinero se va a recuperar por la inversión y riesgo? ¿en qué momentos se necesitará pedir un préstamo y cuándo se estará en la capacidad de devolverlo?**

Un plan de negocios debe considerar un análisis de viabilidad económica, es decir, cómo contar con el dinero suficiente para realizar las actividades de la empresa. En ese sentido, deberá incluir el requerimiento de capital que necesita la empresa para ponerla en marcha (nivel de inversión requerido), flujo de efectivo y estados financieros y el nivel de rentabilidad que promete el negocio. Si se trata de una empresa ya en marcha, además, debe incluir información histórica.

Si bien un plan de negocios considera todos estos aspectos, el empresario debe tener la flexibilidad e iniciativa suficientes para adaptar y modificar el esquema tradicional de los planes de negocios de acuerdo con sus propias necesidades particulares.

Es importante que el plan esté escrito; porque muchos empresarios, muy capaces, mantienen sus conceptos de negocios en su mente y no la comparten con las personas claves de la empresa, lo que representa una debilidad del proceso. Cuando existe un plan escrito, es más fácil discutirlo y compartirlo. Al poner por escrito los planes e ideas, usted está obligado a meditar y planificar apropiadamente lo que intenta hacer.

Recuerde:

Los componentes del plan de negocios están todos interrelacionados. Por eso, cuando se modifica alguno de ellos, es necesario revisar si dicha modificación impacta en cualquier otra parte del plan y en ese caso habrá que hacer los ajustes necesarios.

Por ejemplo, un cambio en el precio de la materia prima estimada podría generar un cambio en el costo del producto, lo que propiciaría un aumento en el precio del bien y en consecuencia una disminución en la cantidad demandada del mismo. Entonces, este cambio afectaría el flujo de caja, la estructura financiera de la empresa, la rentabilidad esperada y la capacidad de gestión de la tesorería de la empresa. ¡Tenga cuidado! **No haga cambios sin revisar el impacto que dichas modificaciones tendrán en todas las áreas de la organización.** Al tener el plan de negocios escrito, es más fácil revisar y controlar los cambios que se irán haciendo durante la implementación del mismo.

3.4 ¿Cuál es la diferencia entre plan de negocios, estudio de factibilidad, plan estratégico y evaluación de un proyecto?

En el mundo empresarial existe confusión entre lo que es un plan de negocios, un estudio de factibilidad, un plan estratégico y la evaluación de un proyecto. Esta confusión ha sido generada en parte porque, los diferentes colegios profesionales suelen llamar de manera distinta a cosas que son iguales o al menos muy parecidas. En la tabla N° 1, se comparan los objetivos y alcances de cada una de las herramientas de planificación y evaluación previamente señaladas. A continuación se presenta un resumen de los objetivos, alcances y enfoque de cada una de estas herramientas de planificación.

Tabla N° 1: Comparación de objetivos y alcances de un plan de negocios, un estudio de factibilidad, un plan estratégico y la evaluación de proyectos

Herramienta de planificación	Objetivo	Alcance	Enfoque
Plan de negocios	Identificar la oportunidad de negocio y la viabilidad técnica, económica, social y ambiental del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del entorno • Análisis interno • Modelo de negocio • Plan estratégico • Planes de acción por áreas • Demostrar viabilidad de la idea de negocio. 	En el análisis de oportunidades y viabilidad económica, técnica y de mercado.
Plan estratégico	Establecer el plan de largo plazo de la empresa, en función a un análisis del entorno y del ambiente interno de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del entorno • Visión, misión, objetivos estratégicos, estrategia genérica, filosofía y valores institucionales 	En la proyección de la empresa.
Estudio de factibilidad	Conocer la viabilidad de implementar un proyecto de inversión definiendo al mismo tiempo los principales elementos del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de mercado. • Aspectos técnicos • Aspectos administrativos • Aspectos financieros 	En evaluar la viabilidad del proyecto en términos fundamentalmente técnicos u operativos.
Evaluación de proyectos	Conocer la rentabilidad económica y financiera de un proyecto de inversión. Comparar flujos de ingresos y egresos.	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre la base del flujo de caja se determina el VAN y el TIR 	En evaluar el proyecto en términos de liquidez y rentabilidad.

Recuerde:

El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha.

3.5 Tipos de planes de negocios

Los planes de negocios sirven, para presentar oportunidades de negocio, brindar información a potenciales inversionistas y además como una guía para la puesta en marcha y el desarrollo de las actividades de una empresa. Sin embargo, hay muchos tipos de planes de negocios que responden a las necesidades particulares de cada empresario o cada tipo de empresa.

En algunos casos, es posible desarrollar un **mini plan de negocios**, con la finalidad de profundizar luego en su análisis, siempre y cuando logre despertar la curiosidad y el interés de un inversionista.

El análisis de un mini plan de negocios, o más específicamente de una oportunidad de negocios, se estructura de la siguiente manera:

1. Concepto o idea de la empresa o negocio.
2. Modelo de la empresa o negocio.
3. Perfil del mercado objetivo: tamaño del mercado potencial y mercado objetivo, estrategia de mercado.

4. Información del entorno que pudiera influir en el modelo de negocio y desempeño de la organización.
5. Disponibilidad y acceso a recursos naturales o físicos.
6. Disponibilidad y acceso a recursos humanos calificados.
7. Tecnología que se empleará para el desarrollo de productos o servicios.
8. Redes empresariales.
9. Recursos financieros.
10. Análisis de la oportunidad.
11. Cronograma para la puesta en marcha de la idea de negocio.

Recuerde:

El mini plan de negocios hará énfasis en la oportunidad de negocio y no en el análisis de la viabilidad económica, técnica, social y ambiental de un nuevo negocio. Sólo si es clara la oportunidad de negocio se continuará con el desarrollo del plan de negocios.

Un plan de negocios, estrictamente hablando, **debe mostrar la viabilidad económica, social, técnica y ambiental de un nuevo negocio, sea para una empresa en marcha o para la creación de una nueva empresa.** A continuación se presentan sólo los tipos de planes de negocio más representativos y comunes en nuestro medio.

3.5.1 Plan de negocios para empresa en marcha

Por lo general, las empresas en marcha van aumentando sus unidades de negocios con la finalidad de crecer y ser más rentables. Sin embargo, un crecimiento no planificado ni controlado podría causar el fracaso de esta nueva unidad de negocio, o lo que es peor, la quiebra de toda la empresa. Por eso, todo crecimiento debe ser planificado... ¡sin ser burocrático!

El plan de negocios para una empresa en marcha debe evaluar la nueva unidad de negocio de manera independiente y además deberá distribuir los costos fijos de toda la empresa, entre todas las unidades de negocios, incluida la nueva.

Es muy común encontrar que a las nuevas unidades de negocios no se les asigne costos de seguridad o administrativos, pues consideran que dichos costos ya son cubiertos por la empresa que ya está en marcha.

Por otro lado, el plan de negocio para una empresa en marcha deberá mostrar las fortalezas y debilidades de la empresa y además podrá demostrar la capacidad gerencial del grupo empresarial, cosa que una nueva empresa no está en capacidad de hacer.

3.5.2 Plan de negocios para nuevas empresas

Para las nuevas empresas, el desarrollo del plan de negocios se convierte en una **herramienta de diseño, y parte de una idea inicial a la cual se le va dando forma** y estructura para su puesta en marcha. En ella se debe detallar tanto la descripción de la idea en sí misma, como los objetivos a ser alcanzados, las estrategias a ser aplicadas y los planes de acción respectivos para lograr las metas propuestas. Este plan, en el futuro, se convertirá en insumo para retroalimentar el negocio, ayudando a estimar, corregir y/o instituir las posibles variaciones que se realizarán durante el desarrollo de la empresa.

Recuerde:

En cualquiera de los casos, el plan de negocios debe cumplir con dos funciones principales:

- Ser una herramienta para la búsqueda de financiamiento.
- Ser una herramienta para la administración operativa.

3.5.3 Plan de negocios para inversionistas

El plan de negocios debe estar redactado para atraer el interés de los inversionistas. Por ello, es importante que el documento incorpore toda la información necesaria sobre la idea o la empresa en marcha y sobretodo, datos relevantes que determinen la factibilidad financiera del negocio y el retorno de la inversión, que el inversionista puede obtener al apostar por la idea propuesta. **Debe ser claro, sencillo y contener la información relevante para una evaluación financiera confiable.** Por lo general, un plan de negocios para potenciales inversionistas, no supera las 30 páginas.

3.5.4 Plan de negocios para administradores

El plan de negocios para los administradores debe contener el nivel de detalle necesario **para guiar las operaciones de la empresa.** Este plan suele contener mayor nivel de detalle, pues muestra los objetivos, las estrategias, las políticas, los procesos, los programas y los presupuestos de todas las áreas funcionales de la empresa. Mientras que el plan de negocios para los inversionistas no supera las 30 páginas, el plan de negocios operativo suele tener una extensión de 50 a 100 páginas, dependiendo de la complejidad del negocio.

Cualquiera sea la estructura o tipo de plan, este debe incluir toda la información y documentación que los interesados requieran para tomar sus decisiones. Dado que las necesidades son distintas, una alternativa podría ser incluir toda la información dividida en secciones, para que cada uno de los grupos de interés lea la parte que le interese. Para facilitar la lectura podrá utilizar títulos claros, seguidos de resúmenes concisos y finalmente información detallada en anexos que ayuden a profundizar en el análisis de cada sección. Con un plan de negocios dividido en secciones, el lector podrá escoger y se detendrá a leer lo que sea de su mayor interés.

3.6 ¿Quiénes deben hacer los planes de negocios?

Comúnmente se cree que sólo los empresarios de grandes empresas deben desarrollar un plan de negocios, dado el alto nivel de sus inversiones y que para ello deben contratar a consultores o asesores. Sin embargo, es de vital importancia que **todo emprendedor, participe en la elaboración de su plan de negocios, involucrando a todos los miembros de su equipo,** por más pequeño que sea el negocio. No contrate a consultores o asesores que le hagan el plan de negocios. Usted debe conocer, crear e involucrarse con los procesos que implica hacer un plan de negocios. Siga la estructura y las recomendaciones sugeridas en este libro y verá que usted está en la capacidad de hacer su propio plan de negocios. Eventualmente, contrate a especialistas que le ayuden a desarrollar temas concretos como el análisis financiero o de sensibilidad, la estimación de demanda, el diseño del producto, entre otros.

Recuerde:

La complejidad de un plan de negocios es directamente proporcional a la complejidad de la empresa, e inversamente proporcional al conocimiento y experiencia que tenga el empresario de la empresa.

En la sección tres, se ha presentado ¿qué es un plan de negocios? ¿para qué sirve? ¿cómo se debe escribir? ¿cómo se diferencia el plan de negocios de un estudio de factibilidad, de un plan estratégico y de una evaluación de proyectos? ¿qué tipo de planes de negocios se pueden hacer? y ¿quiénes deberían escribir los planes de negocios? En el siguiente acápite se presentará la estructura del plan de negocios y el contenido de cada uno de los capítulos del mismo.

4. ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS

Desde mediados de los años noventa se ha escrito mucho sobre la importancia de los planes de negocios para el desarrollo de nuevas experiencias empresariales exitosas. Es considerable el número de libros y páginas en Internet que muestran la estructura de un plan de negocios, e inclusive muchos concursos nacionales e internacionales determinan la estructura que debe tener el plan de negocios a presentar. Pero no existe una única estructura que pueda servir a los distintos destinatarios o usuarios de este documento. Cada emprendedor e inversionista requiere un plan de negocios particular y por ello, el empresario debe ser capaz de definir cuál es la mejor estructura, en función a la solicitud de cada destinatario, audiencia o público demandante.

En la tabla N° 2 se presentan los dos modelos de estructura de planes de negocio que más se utilizan en el ámbito peruano.

Tabla N° 2: Modelos de estructura de planes de negocios

PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESA EN MARCHA (GERENTE)	PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA NUEVA EMPRESA (INVERSIONISTA O GERENTE)
Resumen ejecutivo	Resumen ejecutivo
Descripción de la empresa: <ul style="list-style-type: none"> • Historia de la empresa • Análisis de la industria • Productos y servicios ofrecidos • Estados financieros • Equipo gerencial 	Formulación de idea de negocio Análisis de la oportunidad Presentación del modelo de negocio
	Análisis del entorno
Descripción de la competencia, de la posición competitiva y del mercado objetivo.	Análisis de la industria, del mercado y estimación de demanda
Planeamiento estratégico <ul style="list-style-type: none"> • Análisis FODA • Estrategias de crecimiento y expansión • Alianzas estratégicas 	Planeamiento estratégico <ul style="list-style-type: none"> • Análisis FODA • Visión • Misión • Objetivos estratégicos • Estrategia genérica • Fuentes de ventajas competitivas • Alianzas estratégicas
Estrategias de marketing y ventas	Plan de marketing
Análisis de la infraestructura	Plan de operaciones
Rediseño de estructura y cambios en la gestión de la empresa	Diseño de la estructura y plan de recursos humanos
Modelo financiero	Proyección de los estados financieros
Evaluación financiera	Evaluación financiera
Conclusiones y recomendaciones	Conclusiones y recomendaciones
Anexos	Anexos

A continuación se presenta una descripción de cada uno de los elementos de los planes de negocios.

4.1 Resumen Ejecutivo

Todo plan de negocios debe comenzar con una primera carátula con el nombre de la empresa, el nombre de los participantes en la formulación del plan de negocios y el período durante el cual se desarrolló el plan. Inmediatamente después, debe presentar el índice del documento y el resumen ejecutivo.

El resumen ejecutivo, es una presentación breve de los aspectos más relevantes del plan de negocios que se ha elaborado. Esta presentación, cuya extensión máxima será de unas tres páginas, es la sección más importante del plan de negocios, pues muchas veces es la única que se lee. **En la medida que este resumen logre despertar la curiosidad del inversionista y lo motive a conocer más sobre la idea de negocio**, hará que continúe con la lectura del documento y lo atraerá como potencial inversionista.

En el caso de los concursos de planes de negocios, que se realizan a nivel nacional e internacional con la finalidad de premiar ideas innovadoras y viables, o financiar proyectos rentables, el jurado calificador hará una primera selección de planes de negocios sobre la base de la revisión de los resúmenes ejecutivos. Por ello, un buen resumen ejecutivo le abrirá las puertas al empresario y puede marcar la diferencia entre tener la posibilidad de competir o ser rechazado. Un excelente proyecto con un mal resumen ejecutivo tiene pocas probabilidades de ganar concursos de planes de negocios o atraer la atención de potenciales inversionistas.

- **¿Qué debe contener un resumen ejecutivo?**
El resumen ejecutivo debe proveer a los distintos públicos, una visión general del propósito del plan de negocios. Para ello debe responder a las siguientes preguntas:
- **¿Cuál es la razón social de la empresa?**
Nombre de la empresa.
Tipo de sociedad (EIRL, SRL, SAC, SA)
- **¿Cuál es la estructura empresarial?**
Accionistas o fundadores.
Personas clave para el éxito del negocio.
- **¿En qué tipo de negocio o sector se desarrollará la empresa?**
Producción, comercio o servicios.
Textil, agroindustria, joyería, ganadería, turismo, servicios.
Para el mercado nacional, internacional.
- **¿Cuáles son las necesidades que la empresa piensa satisfacer?**
Alimentación, vestimenta, vivienda, estatus, ego, autorrealización, logística, seguridad en el abastecimiento, puntualidad en las entregas.

- **¿Cuáles son los productos y/o servicios que la empresa proyecta ofrecer para cubrir dichas necesidades?**
Descripción del producto o servicio.
Atributos distintivos de los productos o servicios que harán que el ingreso al mercado sea exitoso.
Etapa del ciclo de vida en el que se encuentra el producto y la industria
- **¿Quiénes son los clientes, competidores y usuarios de los bienes o servicios ofrecidos?**
Cuáles son sus características, dónde se encuentran y cuán importantes son.
- **¿Cuál es el modelo de negocio que la empresa piensa desarrollar para cumplir con sus objetivos?**
Quién, cómo y en qué instalaciones se producirá el producto.
Quién, cómo y en qué local se brindará el servicio.
Qué actividades se realizarán y cuáles se subcontratarán.
Cómo se asegurará la calidad del producto o servicio ofrecido.
Qué bienes intangibles (patentes, derechos de propiedad, registro de marcas) podrían contribuir con generar la ventaja competitiva de la empresa.
Cómo se piensa atraer a personal con talento.
- **¿Cuáles son los resultados económicos y financieros proyectados?**
Inversión inicial, capital de trabajo y gastos operativos.
Punto de equilibrio de la empresa.
Rentabilidad del negocio: VAN y TIR.
Cómo se logrará la utilidad y se asegurará la rentabilidad.
- **¿Cuáles son las razones económicas, sociales, técnicas y/o ambientales que harán exitosa y sostenible la empresa?**
Cuáles son las fortalezas de la empresa que podrían contribuir con la generación de una ventaja competitiva.
- **¿Cuáles son los impactos positivos y negativos de su empresa /producto o servicio en la sociedad?**
Qué factores harían que la sociedad en su conjunto tome medidas a favor o en contra de su iniciativa empresarial.

Recuerde:

El resumen ejecutivo presenta el perfil de la empresa, el producto o servicio que se quiere ofrecer, el mercado objetivo que se quiere satisfacer, las estrategias que se emplearán para el logro de los objetivos, los resultados económicos esperados y los indicadores financieros del plan de negocios.

4.2 Descripción de la compañía o formulación de la idea de negocio

Ya sea que la empresa está en marcha o no, todo plan de negocios tiene un origen y parte de una motivación personal o grupal. Así, el documento que describe la idea de negocio debe incorporar un poco de historia: cómo nació la idea, desde cuándo existe, qué motivó su creación, y los hechos más importantes que hayan transcurrido durante su desarrollo y evolución.

4.2.1 Para una empresa en marcha

Cuando el plan de negocios se realiza para una empresa que ya está funcionando, el primer capítulo del plan de negocios es la **descripción de la empresa**. En este caso, la descripción de la empresa deberá incluir una breve información sobre cada uno de los párrafos que se muestran a continuación:

- **Historia de la empresa:** Este acápite buscará responder a las siguientes preguntas: ¿cuándo se fundó la empresa? ¿quién la fundó? ¿cuál fue la razón o motivaciones para fundarla? ¿cuál fue el giro de la empresa y cómo ha evolucionado hasta la fecha? ¿qué productos vende y a quiénes?
- **Análisis de la industria:** Aquí, se buscará conocer: ¿cómo se encuentra el sector o industria en el que trabaja empresario? ¿la industria está creciendo, está madurando o está en declinación? ¿qué variables económicas, sociales, tecnológicas, políticas o legales, a nivel local, regional, nacional o global podrían influir en la industria de manera positiva o negativa?
- **Productos y servicios ofrecidos:** En esta parte se reindican los productos y servicios que la empresa ofrece en la actualidad. Se debe presentar: ¿cuáles son los atributos y características distintivas de dichos productos o servicios? ¿quiénes son sus clientes y por qué la actual propuesta de valor es relevante para ellos? ¿quiénes son los competidores y sus principales proveedores? ¿la empresa tiene alguna ventaja competitiva? ¿cuál es esa ventaja y cómo piensa mantenerla en el tiempo? ¿cuáles son los procesos necesarios para el logro de los objetivos empresariales? ¿todos los procesos son realizados por los trabajadores de la empresa? ¿qué subcontrataciones se hacen?
- **Información económica y financiera:** Tratándose de una empresa en marcha, es indispensable presentar los estados financieros de los últimos dos o tres años, que permitan dar a conocer la situación económica y financiera de la compañía en términos de liquidez, rentabilidad, solvencia y gestión financiera.
- **Equipo empresarial y gerencial:** Para un potencial inversionista es indispensable conocer quiénes serían sus “socios”, para evaluar sus capacidades, sus experiencias, sus habilidades de gestión y sus valores personales. Por lo general, en este acápite se responde a las siguientes interrogantes: ¿quiénes son los accionistas de las empresas (capacidad, experiencias, conocimientos, actitudes, habilidades, red de contactos y valores)? ¿qué porcentaje del total de acciones tiene cada uno de los accionistas? ¿cuáles son los puestos claves de la empresa y cuáles son las estrategias empleadas para atraer al mejor talento para esos puestos? ¿se trabaja en equipo? ¿cuáles son las fortalezas y debilidades de cada uno de los miembros del equipo, y del equipo empresarial y gerencial en su conjunto?

En líneas generales, éste debe ser el primer capítulo de un plan de negocios que se elabore para una empresa que está en marcha.

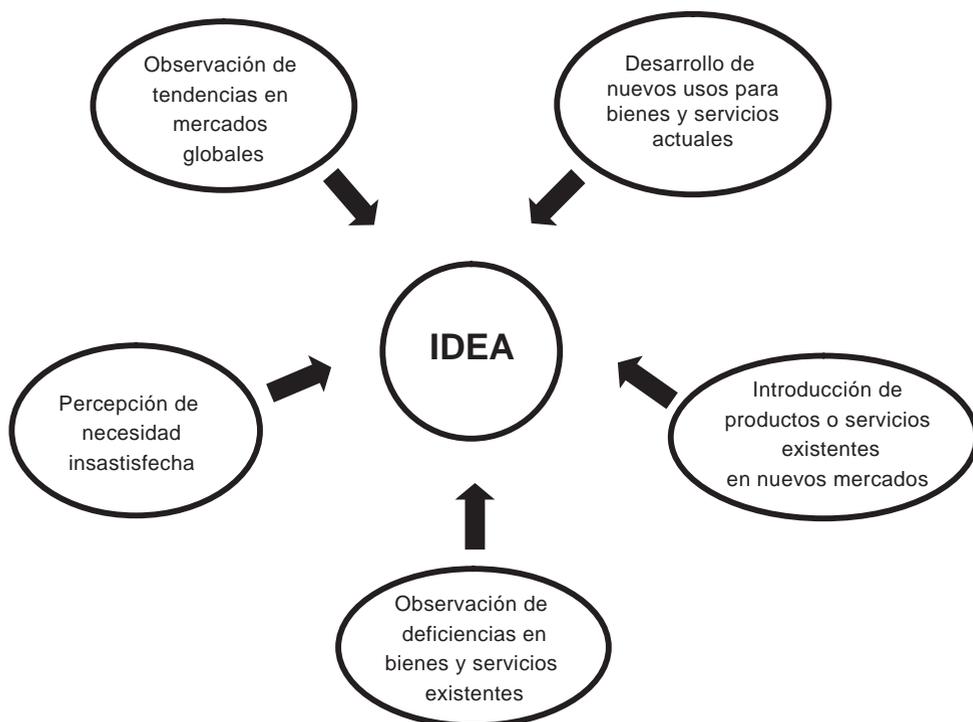
4.2.2 Para una nueva iniciativa empresarial

Cuando el plan de negocios se desarrolla para evaluar la posibilidad de poner una nueva empresa, éste comienza con la **formulación de la idea de negocio. La idea de negocio surge, generalmente, como resultado de dos procesos de innovación** que se inician de manera distinta. Uno de ellos, comienza **por un análisis del entorno**, mientras que el otro se inicia con un **análisis de las fortalezas de los miembros del equipo empresarial**.

En el primero de los casos, el empresario recopila, sintetiza y analiza información del entorno, con el deseo de detectar una oportunidad que le permita desarrollar una nueva empresa. Suele comenzar su análisis con el estudio de algún sector de la industria que esté en franco crecimiento o donde se pueda visualizar una oportunidad de negocio en el corto plazo.

A continuación se presentan algunas fuentes de información para identificar ideas de negocios.

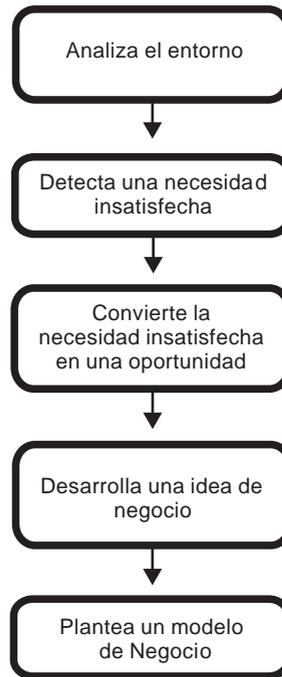
Figura N° 4: Fuentes para la identificación de ideas de negocios sobre la base del análisis del entorno



Fuente: elaboración propia

En este caso, el empresario comienza su análisis estudiando lo que sucede en el entorno, con la finalidad de identificar alguna necesidad insatisfecha. Identificada la necesidad, el empresario utilizará su capacidad de innovar y crear para convertir esa necesidad insatisfecha en una oportunidad de mercado. Este proceso se presenta en la figura N° 5.(ver página siguiente)

Figura N° 5: Proceso de identificación de una nueva idea de negocio a partir del análisis del entorno



Fuente: Elaboración Propia

En un segundo caso como se puede ver en el gráfico N° 3, el empresario -o el equipo empresarial- comienza por analizar cuáles son sus fortalezas y debilidades, cuáles son sus activos o recursos y en función a ellos trata de plantear un negocio que le permita obtener una rentabilidad por su inversión, sobre la base de alguna ventaja personal, empresarial o circunstancial, frente a sus competidores cercanos.

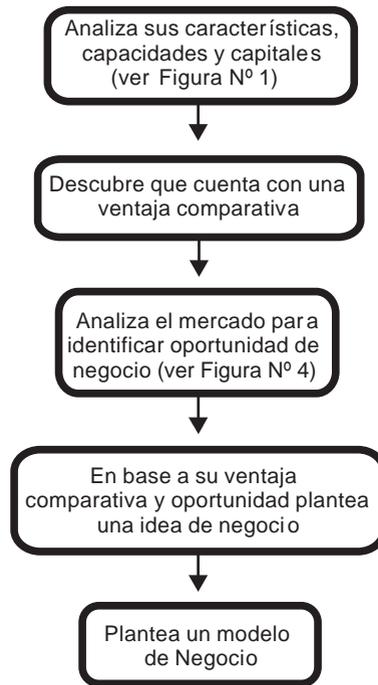
Figura N° 6: Fuentes para la identificación de ideas de negocio sobre la base de un análisis de las fortalezas del empresario



Fuente: Elaboración Propia

En este caso, el empresario parte del análisis de sus propias fortalezas y debilidades personales. Es una mirada hacia dentro de sí mismo, más que una mirada en búsqueda de oportunidades o amenazas en el entorno.

Figura N° 7: Proceso de identificación de una nueva idea de negocio a partir del análisis interno



Fuente: Elaboración Propia

En general, las ideas de negocio pueden provenir de una mirada al entorno o un análisis del empresario. Pero cualquiera sea el caso, estamos hablando de una **idea de negocio**.

Normalmente una idea de negocio suele ser el **concepto de empresa**, es decir **cuál es la esencia de la empresa o su razón de ser**. Por ejemplo, las tiendas Wong nacieron con el concepto: que hacer las compras sean un placer. Sodimac llegó a Lima con el concepto: tener todo para la casa al más bajo precio. Mc Donald's tiene el concepto: comida rápida y barata para gente con poco tiempo. Google tiene el concepto: búsqueda confiable, rápida, segura y relevante de información por Internet.

Como podrá notar, estos conceptos no se centran en todos los productos o servicios que las empresas ofrecen, pues seguramente cambiarán con el tiempo. Solo mencionan lo que será permanente en el tiempo, es decir el **espíritu de la empresa... su razón de ser para la sociedad**.

Por otro lado, el **modelo de negocio** se refiere a **los medios que utiliza una empresa para entregar valor a sus clientes y generar una utilidad de esa actividad**. Incorpora la selección de clientes, la diversidad de sus productos o servicios, las tareas que se harán internamente, las que se contratarán y la forma en que se lograrán las utilidades. Además, abarca lo que la empresa incluirá o no en su cadena de valor y cómo se diferenciará de los competidores para crear una posición única en el mercado.

En resumen, el modelo de negocio suele responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quién es el cliente y cuál es su perfil?
- ¿Con qué productos, servicios o procesos se satisfacen sus necesidades?
- ¿Cómo se logran las utilidades en la empresa?

Ciertamente, estas tres preguntas se irán respondiendo en la medida que se desarrolle el plan de negocios, pero debe estar claramente presentado en el resumen ejecutivo y en la idea de negocio. Sólo cuando se tiene formulado con precisión el modelo de negocio, se puede presentar y vender con claridad un plan de negocios a potenciales inversionistas.

Para identificar o detectar una oportunidad de mercado, que le permita genera una empresa, usted debe estar preparado. Para ello:

- Observe lo que sucede a su alrededor para descubrir oportunidades.
- Sea optimista, creativo e innovador para convertir un problema en una oportunidad de negocio.
- Esté listo, es decir, cuente con el capital humano, intelectual, físico y social que le permita aprovechar la oportunidad y alcanzar el éxito empresarial.

Las oportunidades están en el mercado. Desarrolle la habilidad para detectarlas y las capacidades para aprovecharlas y así alcanzar el éxito empresarial. ¡Prepárese! ¡Esté listo para actuar! ¡Listo para ganar!

4.3 Análisis del entorno

Reiteramos que el análisis del entorno es fundamental para descubrir oportunidades sobre la base de las cuales podrían surgir ideas de negocios. Además, un profundo análisis del entorno permitirá al empresario identificar las amenazas que dificultarían su ingreso al mercado o la necesidad de cambiar el rumbo de la empresa.

Cuando se hace un análisis del entorno, por lo general se estudian los siguientes factores: económicos, sociales, políticos y legales, tecnológicos y ambientales. En el caso de empresas exportadoras es indispensable estudiar los efectos de estos factores en todos los países involucrados. El análisis del entorno se debe hacer pensando en: ¿Cuáles son las variables que podrían representar una oportunidad o una amenaza para la nueva empresa o unidad de negocio?

A continuación se presentan los factores que generalmente se analizan en un plan de negocios y algunos de los indicadores que podrían influir positiva o negativamente en el desempeño de una nueva empresa.

Factores económicos

El empresario debe conocer:

- El comportamiento y la tendencia del tipo de cambio, la inflación y las tasas de interés, el crecimiento de la producción nacional por sectores.
- El ingreso promedio familiar y la capacidad de ahorro de la población.
- Los niveles de empleo y desempleo, así como los índices de empleabilidad, entre otros.

Es importante resaltar, que para el caso de las **empresas exportadoras**, ellas deberán analizar los factores económicos que afectarían sus mercados en el exterior. Si bien los tratados de libre comercio representan una oportunidad de crecimiento y expansión para los productores nacionales, en la actualidad existen algunos riesgos en el entorno económico internacional que podrían afectar a las empresas nacionales. Estos son:

- Conflictos religiosos, guerras y terrorismo o desastres naturales.
- La reducción en el precio de los commodities y las subidas en el precio del petróleo y otros insumos.
- Caída en las bolsas de las economías desarrolladas y restricciones crediticias.
- Disminución en el poder adquisitivo de los consumidores a nivel internacional.
- Recesión e inflación en algunas economías desarrolladas que generan caídas de la demanda.
- Escasez de alimentos por cambios en la estructura energética en el mundo y por el crecimiento de la demanda en países como China e India.

Recuerde:

Una empresa exportadora o importadora debe analizar y seguir de cerca el comportamiento y las tendencias de las variables económicas en el país de producción y en el país de destino.

Factores socioeconómicos.

Los factores socioeconómicos de mayor impacto en las empresas son:

- El tamaño de la población y la distribución de personas en los niveles socioeconómicos, de los países donde se encuentra su mercado objetivo.
- La estructura de edad de la población y su distribución geográfica.
- La calidad de la mano de obra disponible y la capacidad técnica y profesional de los trabajadores.
- El nivel de educación y cultura de la población y el porcentaje de pobres y analfabetos.
- La disposición de compra del público objetivo y los hábitos de consumo.
- Los cambios en la estructura social y demográfica del país.

Recuerde:

Una empresa que produce en el país, y que sus clientes se encuentran en el exterior, debe analizar los factores socioeconómicos que pudieran afectar a los proveedores en Perú, y además, analizar los factores socioeconómicos que pudieran afectar a sus clientes en el exterior.

Por ejemplo, contar con una mano de obra disponible, poco calificada, probablemente dificulte la producción, es decir la oferta en el país de origen. Mientras que conflictos sociales, religiosos o étnicos en los países de destino, podrían afectar la demanda por los bienes exportados.

Factores políticos y legales

Para una empresa exportadora, es importante analizar los factores políticos y legales a nivel nacional e internacional. Deberá tomar en consideración:

- Los impuestos directos e indirectos que deberá pagar.
- Leyes antimonopolio.
- Preferencias arancelarias.
- Las políticas de promoción a la inversión en ciertas zonas del país.
- Los cambios que se den en las estructuras políticas de los países a los que exporta.
- Las disposiciones nacionales e internacionales sobre lo que se puede o no se puede hacer en cada país.
- Las regulaciones y desregulaciones locales.
- La burocracia local e internacional y los niveles de corrupción.

Una de las variables políticas de gran impacto en las empresas exportadoras es el manejo del tipo de cambio y el control de la inflación. Si bien la inflación y el tipo de cambio tienen repercusiones económicas, las políticas monetarias generalmente tienen un componente político.

Recuerde:

Los exportadores e importadores deben estar muy atentos a los movimientos de estos factores, porque podrían generar grandes pérdidas o ganancias, simplemente por exposición de la empresa al tipo de cambio.

Factores tecnológicos

Los cambios en la tecnología han afectado sustancialmente todas las industrias desde la década de los setenta. En algunos casos los impactos han sido muy positivos aumentando sustancialmente la competitividad de las empresas, pero en otros, las empresas han quebrado por incapacidad de adecuarse a los cambios tecnológicos. La tecnología es fundamental para analizar las amenazas u oportunidades que pueden darse en una industria.

Una empresa exportadora debe tomar en consideración los siguientes factores para aumentar su competitividad:

- Nivel de inversión en investigación y desarrollo que se está dando en la industria.
- Desarrollo y disponibilidad de tecnología moderna o de última generación en el país donde se realiza la producción y en el país de destino.
- Costo de cambio y adopción de nuevas tecnologías.
- Cambios tecnológicos que con menor tiempo y menor costo, vuelven más eficientes a las empresas y por lo tanto más competitivas en sus sistemas de producción, distribución, manejo del recurso humano, servicios logísticos, etc.
- Nivel de inversión y período de retorno de la inversión, antes que la nueva tecnología se vuelva obsoleta.

La empresa competitiva del siglo XXI debe estar atenta y bien informada acerca de los cambios tecnológicos y la expansión del conocimiento que se dé en su industria.

Recuerde:

Una empresa exportadora actúa en el ámbito mundial, por lo tanto debe estar tecnológicamente preparada para competir a ese nivel.

Factores ambientales

En la actualidad existe una gran preocupación por el impacto de la producción en las condiciones ambientales del planeta. A continuación se presentan algunos de los impactos que el desarrollo mundial ha generado:

- El calentamiento global.
- La escasez de agua.
- El cambio de cultivos orientados a la alimentación, por cultivos orientados a la generación de energía.
- La contaminación de las aguas.
- Los cambios climáticos que vienen generando grandes desastres naturales.
- La contaminación del espacio.
- La transformación de grandes áreas forestales en áreas agrícolas.
- La transformación de áreas agrícolas en zonas urbanas.

Recuerde:

Los empresarios, los gerentes y los administradores deben estar atentos a cualquier impacto negativo que su empresa pudiera tener en el ambiente y deben invertir en investigación y desarrollo, para crear procesos de producción que sean más amigables con el ambiente.

El análisis del entorno es fundamental para detectar las oportunidades y amenazas y por lo general se hace sobre la base de entrevistas en profundidad a expertos en el sector. Además, gracias a la diversidad y gran calidad de fuentes secundarias tales como revistas especializadas, informes de mercado e Internet, este análisis puede hacerse rápidamente y con un buen nivel de profundidad.

Todos estos factores e indicadores **deben analizarse en la medida que tengan un impacto, positivo o negativo, sobre el desempeño del negocio.** Este análisis no debe extenderse más allá de la información necesaria para tomar decisiones, pues no se trata de hacer un análisis sectorial, sino de identificar aquellas variables o factores que podrían influir en la empresa. Es importante mencionar las fuentes de información consultadas. Si usted va a basar sus proyecciones y estimación de la demanda en algunos de estos datos, es fundamental que indique la fuente. Caso contrario, el potencial inversionista podría perder credibilidad en el plan de negocios.

Recuerde:

**¡Observe, lea, investigue, analice y amplíe sus horizontes y sus intereses!
 ¡Las oportunidades lo están esperando!
 ¡El análisis de información de las fuentes secundarias es fundamental!
 ¡Atrévase a ser parte del empresariado exitoso del Perú!**

4.4 Sondeo de mercado

El empresario es una persona que disfruta tomar decisiones y hace todo lo posible para contar con información oportuna, veraz y confiable. Ciertamente, hay información secundaria muy valiosa que está al alcance de muchas personas y suele ser de dominio público. Pero los empresarios suelen tener muchas preguntas, cuyas respuestas no siempre están disponibles en las fuentes secundarias que existen en el mercado.

Con la finalidad de responder a ciertas interrogantes como **¿Cuál es el perfil de su potencial cliente? ¿Cuánto cree que el potencial cliente le comprará en los próximos meses? ¿Cuánto estará dispuesto a pagar por el bien o servicio ofrecido? ¿Cuáles son los atributos del producto o servicio por los que el cliente estaría dispuesto a pagar más o dejar a su actual proveedor?**, entre otras, el empresario debe realizar un sondeo o estudio del mercado.

Por lo general, el equipo empresarial realizará el sondeo de mercado o encargará el estudio a un consultor o una empresa especialista en estudios de mercado que generalmente realiza:

- Entrevistas en profundidad a expertos para conocer los aspectos más importantes de la industria.
- Grupos de enfoque para conocer la percepción de los potenciales clientes con respecto al nuevo producto o servicio.
- Encuestas con la finalidad de conocer la disposición de compra de los potenciales clientes y así estimar la demanda por el bien o servicio.

Los dos primeros instrumentos de investigación: el **cuestionario de entrevistas** y la **guía de discusión de los grupos de enfoque**, son adecuados para investigaciones de **tipo cualitativo**. Estas herramientas sirven para:

- Generar hipótesis de investigación que posteriormente puedan probarse cuantitativamente.
- Generar información útil para la elaboración de los cuestionarios de las encuestas.
- Evaluar el concepto de productos nuevos sobre los que existe poca o ninguna información.
- Generar ideas nuevas con respecto a productos ya existentes.
- Interpretar resultados cuantitativos previamente obtenidos.
- Conocer y comprender diferentes reacciones emocionales hacia las marcas.

Por otro lado, **las encuestas suelen ser más útiles cuando se quiere obtener información de tipo cuantitativa**. Generalmente, el objetivo de una encuesta es cuantificar la disposición de compra de un segmento en particular, la frecuencia de compra y la cantidad comprada. Esta información será válida para la estimación de demanda y la proyección de los estados financieros. Los resultados de la investigación cuantitativa se presentan en gráficos de barras, tortas o histogramas.

Es importante resaltar que antes de aplicar cualquier técnica de investigación, usted **debe establecer claramente los objetivos de la investigación o del sondeo**⁹; porque los resultados deben responder a cada una de las preguntas que inicialmente se plantearon en el sondeo de mercado y éstos serán la base para tomar decisiones con mayor certeza. Los objetivos, la metodología y los resultados del sondeo de mercado podrán presentarse como un anexo al plan de negocios. Sin embargo, gran parte de los resultados serán incluidos en el análisis del entorno de la industria y se emplearán para hacer los presupuestos y las proyecciones financieras.

Recuerde:

El sondeo de mercado permite conocer y evaluar en qué medida la nueva propuesta de valor es relevante para el cliente.

Es una herramienta fundamental para dar respuesta a las inquietudes del empresario.

⁹ La diferencia entre los resultados de un sondeo de mercado y los resultados de una investigación de mercados es que, los resultados de esta última sí tienen validez estadística y pueden ser extrapolados, es decir, aplicar las conclusiones obtenidas, al total de la población. Los resultados de un sondeo de mercado no pueden ser extrapolados al total del público objetivo o de la población.

4.4.1 Sondeo de mercado a nivel local

Son muchas las interrogantes del empresario y por ello, cuando se trata del lanzamiento de nuevos productos o servicios, es recomendable hacer un sondeo de mercado que permita conocer cómo se comportan:

- a) Los clientes.
- b) Los competidores.
- c) Los proveedores.

A continuación, y sólo a manera de ejemplo, se presentan algunas preguntas que usted podría formular durante su sondeo:

a) Respecto a los clientes

¿Cuál es el perfil del potencial cliente?

- ¿Qué edad tiene?
- ¿Cuál es su género?
- ¿Qué actividades realiza?
- ¿A qué nivel socioeconómico pertenece?
- ¿Cuál es su nivel de ingresos?
- ¿Dónde está ubicado el público objetivo?
- ¿Cuál es su estilo de vida?
- ¿Qué hábitos tiene?
- ¿Es mayorista, minorista, productor o consumidor final?
- ¿Cuál es el tamaño del mercado objetivo?
- ¿Cuál es el potencial de crecimiento de este mercado objetivo?

¿Cuál es el comportamiento de mis potenciales clientes?

- ¿Por qué comprarían determinado producto o contratarían determinado servicio?
- ¿Cuándo y bajo qué circunstancias adquirirían el bien o servicio?
- ¿Cómo toman la decisión de compra?
- ¿Es una compra por impulso?

¿Cuál sería el nivel de aceptación del producto o servicio?

- ¿Cuáles son las necesidades insatisfechas?
- ¿Cuáles deberán ser las características de los productos o servicios para poder satisfacer las necesidades insatisfechas de los potenciales clientes?
- ¿Desde un punto de vista técnico, es posible satisfacer las necesidades de los potenciales clientes?
- ¿Cuál es la disposición de compra del público objetivo?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el bien o servicio ofrecido?
- ¿Cuál sería la frecuencia de compra?
- ¿Cuál es la demanda estimada para los próximos años?
- ¿Cuál sería el sistema de distribución más adecuado y eficiente?

Una vez que se conoce el perfil y el comportamiento del potencial consumidor, así como las características del producto o servicio más valoradas por el cliente, el siguiente paso es conocer y analizar a los competidores.

b) Respecto a los competidores

El análisis de la competencia es fundamental y sirve para tomar decisiones, en la medida que se comparen los atributos y características de las empresas o productos que compiten entre sí. Para ello, es recomendable usar tablas o matrices.

Antes de analizar a los posibles competidores, es indispensable que el empresario tenga muy claro **con quiénes está compitiendo y con quiénes no**. Cuando se trata de productos diferenciados, nuevos o innovadores, no es fácil determinar con quién se compite de manera directa y por eso resulta útil hacer un análisis de los grupos estratégicos. El análisis de los grupos estratégicos es un marco de referencia básico para el análisis de la competencia, el posicionamiento y la productividad de las empresas en una industria. Con este análisis el empresario podrá definir quiénes son sus competidores directos, es decir, aquellos que venden un producto, bien o servicio igual o casi igual al que él ofrece; y quiénes **son sus competidores indirectos o sustitutos**, es decir, aquellos que buscan satisfacer las mismas necesidades pero con un producto, bien o servicio distinto.

Por lo general, cuando se analiza la competencia, se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los competidores?
- ¿Cuáles son los bienes o servicios sustitutos?
- ¿Dónde están?
- ¿Qué productos y servicios venden?
- ¿Cuánto venden en el año?
- ¿Cuáles son los precios de la competencia y cómo se comparan con los nuestros?
- ¿Cómo se comparan nuestros productos con los de la competencia?
- ¿Cuán importante es su participación en la industria?
- ¿Qué posicionamiento tienen en la mente de nuestros potenciales consumidores?
- ¿Qué estrategias de marketing usan para llegar a sus clientes?
- ¿Qué vínculos tienen con sus proveedores?
- ¿Cuáles son sus niveles de inversión en tecnología?
- ¿Cuáles son sus políticas de recursos humanos y cómo atraen talentos?
- ¿Cuál es su capacidad de producción?
- ¿Cuáles son los canales de venta y redes de distribución de los competidores?
- ¿Cuál es la estructura general de costos de cada una de las empresas de la competencia?
- ¿Cuál es el respaldo y salud financiera de cada una de las empresas competidoras?
- ¿Cuál es el grado de asociatividad de las empresas del sector?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño de los competidores y qué garantías ofrecen en comparación con nuestros productos o servicios?
- ¿Cuál es la capacidad de respuesta de los competidores, frente a requerimientos de los clientes: tiempo, flexibilidad, capacidad de producción?
- ¿Quién es el líder del mercado y cuál es el atributo que lo identifica como tal?

Finalmente usted debería determinar en que medida la competencia actual y potencial representa una amenaza para su negocio.

c) Respeto de los proveedores

Es importante analizar el poder de negociación de los proveedores porque ellos podrían bloquear nuestro ingreso a una industria en particular. En este caso es importante conocer:

- ¿Qué vínculos o relaciones se tiene con los proveedores de insumos?
- ¿Qué relaciones se tiene con los proveedores de recursos financieros?
- ¿Cuáles son sus condiciones de pago?
- ¿Brindan crédito de corto o mediano plazo?
- ¿Qué vínculos se tiene con los proveedores de maquinaria y tecnología?
- ¿Qué vínculos se tiene con los proveedores de recursos humanos?
- ¿Qué vínculos se tiene con los proveedores de servicios administrativos y contables?

Recuerde que **cuando los proveedores controlan el mercado, su poder de negociación es alto** y muchas veces podemos dejar de satisfacer las demandas de nuestros clientes, por incumplimiento de nuestros proveedores.

Recuerde:

Un proveedor que es único en el mercado, puede determinar el éxito o fracaso de una empresa.

Elegir bien a los proveedores es tan importante y estratégico como determinar bien el mercado objetivo al cual se dirigirán las estrategias de marketing de la empresa.

4.4.2 Estudio de mercados internacionales

¿Qué sucede cuando nuestros clientes, proveedores o competidores están fuera del ámbito nacional?

Las empresas exportadoras, tendrán a sus clientes en el mercado internacional, mientras que sus proveedores y sus competidores podrían estar en el ámbito nacional o internacional. Por el contrario, las empresas importadoras tienen a sus proveedores en el mercado internacional, mientras que sus clientes y competidores generalmente están en el mercado local.

En el caso de estas empresas –exportadoras e importadoras- es muy importante realizar estudios de mercado para definir los destinos u orígenes con mayor potencial de crecimiento y así evitar fracasos comerciales o estancamiento de las exportaciones o importaciones. En estos casos, la gran pregunta u objetivo del estudio de mercado es conocer si se puede vender a ese destino, es decir exportar, o si se puede comprar de ese país de origen, o sea importar.

Algunas de las preguntas que deben responderse son las siguientes:

- ¿Existen preferencias arancelarias? ¿Cuáles son y qué impacto tienen en el negocio?
- Analizando los mercados locales, ¿vale la pena exportar o importar?
- ¿Cuáles son los costos totales del comercio internacional?
- ¿A qué precio se tendrá que vender en los países de destino el producto exportado y a qué precio se deberá vender el producto importado en el país de destino?
- ¿Con qué productos compiten?
- ¿Qué cantidad de producción está disponible para exportar o importar?
- ¿Cuáles son las condiciones del entorno de los países desde donde se importa y hacia donde se exporta?
- ¿Cuáles son las reglamentaciones comerciales en el país de origen?
- ¿Cuál es la calidad, disponibilidad y accesibilidad a servicios logísticos a nivel nacional e internacional?
- ¿Cuáles son las barreras culturales (idioma, religión, creencias), normativas de calidad (certificaciones) y sanitarias (cuarentenas para el caso de animales vivos)?

Cuando se requiere estudiar los mercados internacionales, generalmente se comienza **por un profundo estudio de datos estadísticos y otras fuentes de información secundaria**. Algunas fuentes de Internet que podrían ser de utilidad son:

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: Estadísticas y publicaciones.
[http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=133:](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=133)
- Ministerio de la Producción: Estadísticas.
[http://www.produce.gob.pe/produce/estadisticas/in_publicac.php?sistema=Windows%20XP&contador=1:](http://www.produce.gob.pe/produce/estadisticas/in_publicac.php?sistema=Windows%20XP&contador=1)
- Ministerio de Agricultura: Cómo exportar.
[http://www.minag.gob.pe/ComoExpo/ComoExpo01.shtml:](http://www.minag.gob.pe/ComoExpo/ComoExpo01.shtml)
- Ministerio de Agricultura: Estadísticas.
<http://www.minag.gob.pe/estadistica.shtml>
- Ministerio de Agricultura: Publicaciones.
[http://www.portalagrario.gob.pe/catalogo.shtml:](http://www.portalagrario.gob.pe/catalogo.shtml)
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria: Actividades operativas de aduanas.
[http://www.aduanet.gob.pe/operatividadAduana/index.html:](http://www.aduanet.gob.pe/operatividadAduana/index.html)
- Asociación de Exportadores: Servicios al exportador.
[http://www.adexperu.org.pe/servicios.htm:](http://www.adexperu.org.pe/servicios.htm)
- Asociación de Exportadores: Datos de interés para el exportador.
[http://www.adexperu.org.pe/informacion.htm:](http://www.adexperu.org.pe/informacion.htm)
- Grupo Taric, soluciones para el comercio exterior: Acceso a servicios.
[http://www.taric.com/empresa/emp_empresa.asp:](http://www.taric.com/empresa/emp_empresa.asp)
- Estadísticas de mercado para el desarrollo de negocios internacionales (en inglés).
[http://www.trademap.org/stDataAvailability.aspx:](http://www.trademap.org/stDataAvailability.aspx)
- Centro para la promoción de importaciones de países en desarrollo (en inglés).
[http://www.cbi.eu/marketinfo/cbi/?:](http://www.cbi.eu/marketinfo/cbi/?)
- Cómo exportar a la Unión Europea.
[http://www.delper.ec.europa.eu/es/eu_and_country/economia/ue_peru/Comercio/exportar.htm:](http://www.delper.ec.europa.eu/es/eu_and_country/economia/ue_peru/Comercio/exportar.htm)
- Publicaciones en Español de la Administración de Drogas y Alimentos de los Estados Unidos (US Food and Drug Administration)
[http://www.fda.gov/oc/spanish/:](http://www.fda.gov/oc/spanish/)
- Organizaciones vinculadas al comercio justo. Unidad de apoyo a productores.
http://www.fairtrade.net/producer_business.html?&L=1 (en español):
- Organizaciones vinculadas al comercio justo. Iniciativas del Sello de Comercio Justo FAIRTRADE.
[http://www.fairtrade.net/labelling_initiatives.html?&L=1:](http://www.fairtrade.net/labelling_initiatives.html?&L=1)
- Organización para el comercio internacional (en inglés). Recursos e información de negocios a nivel mundial.
[http://www.euromonitor.com/Sources.aspx:](http://www.euromonitor.com/Sources.aspx)

Luego de revisar fuentes de información secundaria, **se realizan entrevistas en profundidad a expertos en negocios internacionales, agentes, brokers y se “preseleccionan” dos o tres mercados**, para luego profundizar en **el estudio de los clientes, los proveedores y los competidores en cada uno de ellos**. Tengamos presente que en este caso, sus clientes, proveedores y competidores pueden estar en cualquier lugar del mundo. Por ejemplo, podría tener proveedores de artesanías en el Perú, clientes en diversos países de la Unión Europea y Nueva Zelanda y los principales competidores podrían ser artesanos mexicanos y ecuatorianos.

Concluido el sondeo de mercado, el empresario contará con la información necesaria para analizar la industria a la que pretende ingresar y proponer estrategias que le permitan competir con éxito en ella.

4.5 Análisis de la industria

Cuando se habla de industria, se entiende que es el **conjunto de empresas que fabrican productos que compiten entre ellos o que son sustitutos cercanos.**

El análisis de una industria, implica el estudio de aquellas fuerzas que podrían afectar directamente el desarrollo y desempeño de una empresa. De acuerdo con el modelo de Michael Porter (1979), estas fuerzas son:

- Los competidores actuales.
- Los competidores potenciales.
- Los productos o servicios sustitutos.
- Los clientes.
- Los proveedores.

Este análisis debe llevar al empresario a tomar decisiones, por eso no debe ser una descripción de variables, sino un profundo análisis, que permita responder a las siguientes cinco preguntas.

1.- ¿Cuáles son las barreras de ingreso a una industria en particular?

Por ejemplo, muchos empresarios de la pequeña empresa producen excelentes productos a nivel nacional, pero les es sumamente difícil ingresar a mercados internacionales, por falta de conocimiento de mercados, idiomas, barreras culturales, agentes o brokers, acceso a financiamiento, entre otros. Todas éstas son barreras que los empresarios deberán superar para ingresar a una determinada industria.

Recuerde:

Cuando las barreras de ingreso a una industria son altas, el negocio que está en esa industria, de alguna manera está protegido. Esto significa que ingresar será difícil, pero una vez dentro de la industria, habrá limitaciones para el ingreso de nuevos competidores.

Las barreras de ingreso más comunes a una industria son:

- **Altas economías de escala**, lo que impide competir de manera individual a un empresario de la pequeña empresa.
- **Difícil diferenciación de productos o servicios existentes**, en este sentido, cualquier cambio que la empresa proponga con respecto al producto o servicio ofrecido, no será reconocido ni valorado por el cliente. Recuerde que no hay peor negocio que darle algo adicional al cliente, y que éste beneficio no sea valorado por él.
- **Altos requerimientos de capital**, las empresas que son intensivas en maquinaria e infraestructura requieren fuertes inversiones de capital inicial. Por ejemplo, un empresario ganadero comenzará su negocio vendiendo leche, luego mantequilla y quesos. Difícilmente comenzará produciendo leche envasada en tarros de lata, pues la inversión inicial para una planta de este tipo es elevada. En industrias con altos niveles de tecnología, en las que las inversiones son muy grandes, también será difícil ingresar por los requerimientos de capital y sobretodo por la disponibilidad de mano de obra calificada.

- **Difícil acceso a los canales de distribución**, cuando la cantidad producida es pequeña y no se tiene un alto poder de negociación, ingresar a ciertas industrias o mercados es muy difícil. Por ejemplo, un productor de ponchos de alpaca, que realiza una labor artesanal en la zona alta del Callejón de Huaylas, no tiene acceso a canales de distribución en el mercado internacional, siendo este su mercado. Recuerde que cuando los canales de distribución están en pocas empresas y estas empresas están asociadas, el poder de negociación de los productores es muy bajo. Otro ejemplo muy común, son las tiendas por departamentos o supermercados. Dado que estas tiendas y supermercados tienen muchos y buenos clientes, los productores tratan de usarlas como vitrinas para la exposición de sus productos. En estos casos, las tiendas comerciales son las que ponen las condiciones de compra y venta y los micro y pequeños negocios tendrán que adecuarse a ellas.
- **Regulaciones gubernamentales, regionales o municipales**, que impiden el ingreso de nuevos competidores a una industria en particular. En este caso, no es el mercado el que regula la industria, sino el Estado o los gobiernos regionales o locales.

Una segunda pregunta que debe responder el empresario al hacer un análisis de la industria es:

2.- ¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores de la empresa?

A una nueva empresa, le conviene que el poder de negociación de los proveedores (de materia prima, de productos o servicios) sea bajo para que se pueda asegurar mejores condiciones de negociación. Sin embargo, el poder de negociación de los proveedores es generalmente alto cuando:

- El mercado de proveedores está dominado por pocos, pero grandes proveedores.
- No es fácil, para la nueva empresa, encontrar bienes sustitutos en el mercado de proveedores.
- La nueva empresa es un cliente poco importante para el proveedor y por lo tanto, no tiene gran interés en proveerlo.
- La nueva empresa se ve obligada a comprarle a un determinado proveedor porque la calidad de ese insumo es crítico para el éxito de la empresa.
- El costo de cambiar de proveedor es alto, porque los procesos entre ambas empresas ya fueron estandarizados.

Recuerde:

Para evaluar el ingreso a una determinada industria, el poder de negociación de los proveedores es una variable sumamente importante de analizar.

El empresario podrá tener una gran idea, podrá tener clientes esperándolo, pero si sus proveedores no cumplen, él no podrá cumplir con sus clientes y por tanto no habrá negocio.

La tercera pregunta que debe responder el empresario, antes de ingresar a una determinada industria es:

3.- ¿Cuál es el poder de negociación de mis clientes o compradores?

Como empresario, su deseo es satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales, pero debe estar atento a no ser una víctima de ellos.

Recuerde:

Si usted produce grandes cantidades de cierto producto o si brinda servicios a un solo cliente, el poder de ese cliente sobre usted es muy grande, pues representa la mayor parte de su venta y quizás de su utilidad.

En líneas generales, el poder de negociación de los compradores o clientes es alto cuando:

- **Compran gran parte de la producción total de la industria**, por ejemplo, una empresa italiana, que compra el 90% de la producción de tejidos de alpaca de una empresa en Cusco, tendrá un alto poder de negociación siempre que pueda comprar los mismos tejidos y al mismo precio a otros proveedores.
- **El producto que se compra en una industria representa una parte importante de las ventas del proveedor**, por ejemplo, en una industria como la láctea, si una sola empresa industrial compra el 90% de la producción de leche que se produce en la cuenca de Cajamarca, entonces su poder de negociación es alto. Si además, los productores de leche de esa cuenca no están organizados y siendo esta empresa la única compradora, el productor de leche debe vender su producto al precio que establece la empresa compradora, pues si no lo vende la leche se malogrará. Sin embargo, en la medida que los ganaderos de la zona comiencen a darle valor agregado y disminuya la oferta de leche para el comprador, el precio comenzará a subir y el poder de negociación del comprador disminuirá.
- **Cuando puede cambiar de proveedor a un costo muy bajo**, el poder del comprador también aumenta. Por ejemplo, cuando usted compra una máquina y necesita el servicio técnico para mantenimiento o reparación, y ese servicio sólo puede darle la empresa donde la compró, seguramente el precio será alto y el poder de negociación del proveedor también lo será. Pero si usted compra una máquina que puede recibir el servicio de mantenimiento y reparación en muchos otros talleres, su poder de negociación como cliente será alto frente al proveedor. Otro ejemplo muy común es el costo de cambio de un proveedor de servicios de televisión por cable. Hoy en día, es fácil y barato cambiar de proveedor, pues basta llenar una solicitud e inclusive el costo es cero. En este caso, el poder del comprador es alto, porque puede decidir el cambio de proveedor a un costo muy bajo.

Otro aspecto a considerar es el nivel de competencia que existe en la industria. Para ello se debe responder a la siguiente pregunta:

4.- ¿Quiénes son los competidores y cuál es el nivel de rivalidad existente entre ellos?

En algunas ocasiones la industria está muy fragmentada y es difícil identificar y precisar cuáles son los competidores directos de la empresa. Por ello, se propone **hacer un análisis de grupos estratégicos**, con la finalidad de identificar **qué empresas tienen características similares y cuáles se acercan a sus clientes con estrategias parecidas**. Así, todas las empresas con características y estrategias similares serán consideradas competidores directos.

Por ejemplo, una mediana empresa del sector textil, que produce mensualmente cinco mil chompas de alpaca con alto nivel de diseño y calidad para el mercado europeo, no podrá compararse con una pequeña empresa que produce doscientas chompas de alpaca a un precio de cincuenta soles por unidad y que son vendidas en el Mercado Artesanal de Miraflores, en Lima.

Por lo tanto, para analizar y comparar a los competidores es muy útil identificar cuáles son las características relevantes del producto o servicio, para el éxito competitivo de la empresa.

Recuerde:

El empresario debe identificar qué empresas ofrecen productos o servicios similares y emplean estrategias parecidas a las suyas para acercarse a sus clientes; es decir, con quiénes compete, para luego compararse y determinar cuán fuerte es su empresa o amenazadora es la competencia.

Este análisis es fundamental, pues en función a él se plantearán el plan de marketing y el plan de operaciones. Para terminar con el análisis de la industria, el empresario también debe responder a la siguiente pregunta:

5.- ¿Cuáles son las barreras de salida de la industria?

Por lo general, **el monto de la inversión** suele ser la mayor barrera de salida para la mayoría de las empresas. Las empresas suelen endeudarse, por lo que no podrán retirarse de la industria sin haber cumplido con sus obligaciones.

Otra importante barrera de salida son las **obligaciones que se han generado con los trabajadores**. Si bien la empresa se encuentra en la obligación de hacer las provisiones necesarias para el pago de beneficios y compensaciones laborales, muchas veces, por problemas de caja, las empresas pierden la capacidad de enfrentar esas obligaciones.

Una tercera barrera de salida son los **contratos firmados con los clientes**, que obligan a la empresa a brindar productos o servicios en un tiempo determinado.

En algunos casos también hay **barreras legales o administrativas**, como por ejemplo, cuando se dan bienes o servicios en concesión o cuando la empresa se compromete a funcionar por un período determinado, a cambio de recibir algún beneficio legal o tributario.

Entonces, el análisis de la industria debe concluir respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Cuán fuerte o débil es el poder de negociación de los proveedores?
- ¿Cuán fuerte o débil es el poder de negociación de los compradores?
- ¿Cuáles son las barreras que dificultan el ingreso de nuevos y de potenciales competidores?
- ¿Cuál es el nivel de rivalidad entre las empresas competidoras?
- ¿Cuán fuerte es la amenaza de productos sustitutos?
- ¿Cuál es el nivel de rivalidad entre las empresas competidoras?
- ¿Cuán altas son las barreras de salida para la nueva empresa?

Para responder a todas estas inquietudes, el sondeo de mercado es un paso fundamental previo al análisis de la industria. Sin información veraz, oportuna y confiable es imposible realizar un análisis serio y exhaustivo de cualquier industria.

Recuerde:

El análisis de la industria le ayudará a posicionarse frente a los competidores y es la base fundamental para el desarrollo del plan estratégico.

4.6 Plan estratégico de la empresa

El plan estratégico de una empresa comienza con una relación de las variables que pudieran representar las **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)** para ella¹⁰. Sea para una empresa en marcha o para una nueva iniciativa empresarial, se comienza con un listado de las oportunidades y amenazas que fueron identificadas en el análisis del entorno y en el análisis de la industria, gracias al estudio o sondeo del mercado. Luego se presentan las debilidades y las fortalezas de la empresa o del equipo gerencial.

Cuando se trata de una **empresa en marcha**, es necesario mostrar cuáles **son sus recursos, sus capacidades y sus aptitudes centrales** que se emplearán para crear una posición competitiva en el mercado; porque, haciendo uso de estos elementos las empresas realizan mejores actividades que sus competidores, diferenciándose y creando mayor valor para sus clientes. A través de este análisis de los componentes de una organización, el empresario podrá decidir cuáles son las fortalezas y debilidades internas de la empresa, que le ayudarán a aprovechar las oportunidades y a luchar contra las amenazas del entorno.

Recuerde:

- Al estudiar el ambiente *“externo”* las empresas identifican lo que *“podrían”* hacer basándose en el análisis de oportunidades y amenazas.
- Al estudiar el ambiente *“interno”* las empresas identifican lo que *“pueden”* hacer, sobre la base del análisis de las fortalezas y debilidades internas de la empresa.
- Las fortalezas son importantes en la medida que son utilizadas para explotar una oportunidad o para contrarrestar una amenaza y son fuentes potenciales de ventajas competitivas.

Pero, cuando se trata de una **nueva empresa** ¿cómo evaluamos las fortalezas y debilidades y su relación con el desarrollo de las oportunidades y el control de las amenazas? Si la empresa aún no está, ¿cómo podemos evaluar los factores internos de una organización inexistente? En este caso, **la evaluación interna se basa en el análisis de las capacidades, los conocimientos y los recursos del equipo empresarial fundador**. Por lo tanto, no será la evaluación de una empresa sino de un equipo de personas.

4.6.1 Visión

Realizado el análisis FODA, el siguiente paso es determinar la visión de la empresa, es decir, **lo que la empresa quiere ser en el futuro**. Por lo general, la visión de la empresa responde a la visión o sueño del empresario y suele establecerse por un periodo superior a los tres años.

Por ejemplo, la visión de una pequeña empresa arequipeña, productora de prendas de alpaca podría ser:

“Ser la mejor productora de prendas de alpaca para el mercado nacional”.

¹⁰ Ver anexo No. 7: Lista de control para el análisis FODA

Para una empresa del valle de Ica, exportadora de Paprika al mercado de los Estados Unidos, su visión podría ser:

*“Ser el más grande exportador de verduras y hortalizas del Perú”, o
 “Ser el exportador de verduras y hortalizas de mayor calidad en el Perú”, o
 “Ser el mayor exportador de Paprika en el mundo”.*

En el caso de las MYPE, la visión de la empresa viene a ser el más amplio e importante de todos los objetivos.

4.6.2 Misión

La misión de una empresa es su **razón de ser**. Para poder definirla se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿En qué creemos?

Si bien son siete preguntas que nos permitirán establecer la misión, la idea es que su redacción sea lo *suficientemente corta*, para que todos los miembros de la organización la recuerden, pero también debe ser lo *suficientemente precisa*, para que la empresa pueda diferenciarse claramente de sus competidores.

Siguiendo con los ejemplos, la misión para la empresa de Arequipa podría ser:

“Somos una empresa arequipeña, dedicada al diseño, producción y comercialización de prendas de alpaca para el mercado nacional. Nuestros clientes buscan alta calidad en el diseño y la manufactura, para lo cual contamos con un equipo de excelentes diseñadores y una alta inversión en tecnología.

Nuestra empresa trabaja con criadores de alpaca de las zonas alto andinas ayudándolos en la mejora genética de las especies y pagándoles un precio justo por su lana. Asimismo, capacitamos a nuestros colaboradores y les brindamos oportunidades de desarrollo personal y profesional. De esta manera esperamos contribuir con el desarrollo de un país más justo y solidario”.

Para la empresa del valle de Ica, la misión podría ser:

“Somos una empresa agroindustrial del valle de Ica, dedicada a la producción y comercialización de verduras y hortalizas frescas para el mercado norteamericano. Nuestros clientes son grandes mayoristas internacionales, principalmente de los Estados Unidos de Norteamérica que buscan contar con una oferta oportuna y de calidad, que cumpla con las certificaciones de productos orgánicos. Contamos con un equipo de trabajadores comprometidos con los valores de la organización e identificados con la filosofía de calidad. Brindamos bienestar a nuestros trabajadores, a sus familias y a las familias del valle de Ica que de manera indirecta se vinculan con la empresa”.

Como se puede observar la misión de una empresa, suele ser más larga y precisa que la visión.

4.6.3 Objetivos estratégicos

No hay consenso en cuanto a cuáles son las áreas en las que las empresas competitivas deberían fijar sus objetivos estratégicos. Sin embargo, se sabe que todo objetivo estratégico debe cumplir con tres condiciones:

1. Establecerse para toda la organización.
2. Establecerse de manera permanente.
3. Establecer en términos cuantitativos, en la medida de lo posible.

Por ejemplo, una empresa que ofrece servicios turísticos de aventura, para turistas nacionales y extranjeros, podría tener como objetivos estratégicos:

- a) Posicionarse en los próximos cinco años, como la mejor empresa de turismo de aventura del Cañón del Colca, por la calidad de sus servicios.
- b) Contar con personal calificado del Valle del Colca, para el óptimo desarrollo de las actividades de la empresa.
- c) Obtener un 18% de rentabilidad anual neta durante los próximos 5 años.
- d) Tener alianzas con tres hoteles del Valle del Colca por los próximos cinco años.

En este caso, **los objetivos estratégicos suelen estar expresados en términos cuantitativos, generalmente son de largo plazo y tienen carácter permanente.**

4.6.4 Estrategia del negocio

Las estrategias se refieren a la forma como las organizaciones alcanzan sus objetivos. En ese sentido, las estrategias responden a la siguiente pregunta: **¿Cómo voy a actuar para alcanzar los objetivos propuestos y cómo voy a responder a la competencia?**

Las MYPE, es decir las empresas que tienen una unidad de negocio, sólo tienen cuatro opciones para ingresar a un mercado o mantenerse en él. Estas son:

- Estrategia de liderazgo en costos.
- Estrategia de diferenciación.
- Estrategia de enfoque en costos.
- Estrategia de enfoque en diferenciación.

La **estrategia de liderazgo en costos**, generalmente se aplica cuando el empresario quiere captar una gran porción del mercado y éste no valora la diferenciación. En este caso, **el precio promedio del producto suele estar por debajo del precio promedio de la industria, con la calidad suficiente para ese mercado.** Este tipo de empresas están muy enfocadas en el **análisis y control de los costos**, pues la eficiencia en su trabajo es una de las características fundamentales para el éxito.

La estrategia de liderazgo en costos, suele ser efectiva cuando:

- El mercado está compuesto por muchos compradores sensibles a los precios.
- Existen pocas posibilidades de lograr las diferencias entre productos.
- Los compradores no valoran las diferencias entre una y otra marca.
- Cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable.

A diferencia de las empresas que han apostado por una estrategia de liderazgo en costos, las empresas que aplican una **estrategia de diferenciación** están en una lucha constante por **mantener las características o atributos que muestran su diferencia**. Las empresas que optan por este modelo, deben continuar siendo eficientes, pero además buscarán diferenciarse constantemente, por lo que deberán tener un buen presupuesto de marketing, para dar a conocer a los clientes las características que hacen único su producto o servicio. La empresa estará orientada a **brindar un producto o servicio con características y atributos distintivos, que sean valoradas por el cliente y que por lo tanto esté dispuesto a pagar un precio superior al promedio del mercado**.

Existe una tercera opción estratégica para empresas que tienen una sola unidad de negocio: la estrategia de **enfoque**. En este caso, la empresa se “enfocara” sólo en una porción o segmento de mercado que ha definido claramente. Esto puede ser porque al empresario NO le interesa abarcar una gran proporción del mercado ni tampoco darse a conocer a muchos potenciales clientes; o, sus recursos, capacidades y aptitudes centrales no le permiten llegar a una parte importante del mercado. Esta estrategia de enfoque tiene a su vez dos opciones: **enfoque en costos y enfoque en diferenciación**.

Estrategia de **enfoque en costos**, es cuando el objetivo se orienta sólo a segmentos específicos y la fortaleza de la empresa está en la capacidad de controlar los costos con altos estándares de eficiencia.

Se habla de una estrategia de enfoque en diferenciación, cuando el objetivo sigue orientado sólo a segmentos específicos y la fortaleza de la empresa está en la capacidad para diferenciar el producto o servicio y presentarlo como único.

En general, cuando se trata de una nueva empresa, con una sola unidad de negocio, el objetivo fundamental es ingresar al mercado y a través de una de las cuatro estrategias que acabamos de presentar, competir en busca de una posición en la industria.

Sin embargo, si la empresa ya está en marcha, o tiene algún tiempo en el mercado, el empresario tiene la posibilidad de hacer que la compañía crezca, se expanda, se achique o desaparezca. En ese momento, el empresario debe analizar el entorno, las capacidades de la empresa y tendrá que definir qué es lo que más le conviene a la organización. Entonces, el análisis estratégico ya no es para definir qué estrategia competitiva se empleará, sino para determinar una postura competitiva. Las **tres posturas competitivas** para empresas que están en marcha y que desean crecer o expandir sus operaciones suelen ser las siguientes:

- Estrategias de integración.
- Estrategias intensivas.
- Estrategias de diversificación.

Aunque el empresario de la MYPE no esté en la necesidad de elegir alguna de estas estrategias, es importante que las conozca, porque le ayudará a tener una visión del futuro de su empresa.

Por otro lado, cualquiera sea la situación, tengamos en cuenta que **las variables del entorno, los elementos de la industria y los factores internos de la organización determinarán la postura competitiva de la empresa**.

4.6.5 Fuentes generadoras de ventaja competitiva

Toda empresa, por más pequeña que sea, debe estar en búsqueda constante de una posición competitiva favorable. Como se ha visto, son diversas las formas y estrategias para competir, pero cualquiera sea la postura competitiva la empresa debe ver la forma de **crear valor para sus clientes**, a través del uso de recursos internos que pueda controlar y aprovechando las oportunidades que se presenten en el entorno. Por ejemplo, las marcas, las patentes, los registros de propiedad intelectual, una ubicación privilegiada, una fuerza laboral con talento y comprometida, un empresario líder y visionario, un sistema de información gerencial que permita adelantarse a los cambios del entorno y tomar rápidas y buenas decisiones, todos ellos pueden ser generadores de una ventaja competitiva. **La ventaja competitiva es aquello que posee una empresa y que le sirve para generar valor para sus clientes, siendo muy costosa, rara y difícil de imitar por parte de los actuales o potenciales competidores.**

Las posibilidades del éxito empresarial serán mayores, en la medida que el empresario sea capaz de:

- Hacer un adecuado análisis del entorno y de sus capacidades.
- Proponer una visión realista y positiva del futuro de la empresa.
- Establecer una misión que responda a las necesidades de todos los clientes de la organización (accionistas, consumidores, trabajadores y la sociedad en general).
- Proponer objetivos realizables, alcanzables y motivadores.
- Identificar la estrategia más adecuada para competir satisfactoriamente en el mercado.
- Generar ventajas competitivas.

Concluido el plan estratégico, es decir el plan de largo plazo que afecta a todas las áreas de la organización, el siguiente paso es establecer los planes operativos de: marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas.

Recuerde:

Los planes operativos deben supeditarse al plan estratégico, es decir, “Los planes operativos se realizarán con la finalidad de alcanzar el plan estratégico.”

A continuación se presentan los planes operativos de cada una de las áreas funcionales básicas de una MYPE.

4.7 Plan de marketing

Antes de dar inicio a la elaboración del plan de marketing, es importante que el empresario haya terminado con el sondeo de mercado y tenga respuestas claras y precisas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los atributos del producto o servicio que le agregan valor al cliente?
- ¿Cuál es el perfil del cliente?
- ¿Cuál es el comportamiento del consumidor?
- ¿Cuáles son las características de los competidores?
- ¿Cuál es el segmento de mercado que se desea atender?
- ¿Cuál es el número de potenciales clientes?

Cuando se trata de **personas naturales o individuos**, el mercado suele ser segmentado en función a variables como edad, género, nivel de educación, profesión, lugar de residencia, lugar de nacimiento, nivel de ingreso, consumo promedio, disposición de compra, hábitos de consumo, estilos de vida, entre otras.

En realidad, las variables de segmentación pueden ser muchas y muy variadas, pero lo importante, es seleccionar aquella o aquellas que sean relevantes para diferenciar los grupos de consumidores.

Cuando se está trabajando con **empresas**, la segmentación suele hacerse en función al tamaño de la empresa, al nivel de facturación, a la ubicación o ámbito de influencia, al volumen de ventas, al porcentaje de participación en el mercado, al nivel de tecnología e inversión, a la calidad del servicio ofrecido, a los sistemas de compra, al posicionamiento de la empresa en la industria, a las líneas de productos o servicios que maneja, al equipo de gestión, entre otros.

En el caso de las **empresas exportadoras**, sus clientes suelen estar fuera del ámbito nacional y por ello sus variables de segmentación suelen estar dadas por: ubicación geográfica, tratados de libre comercio vigentes, servicios logísticos disponibles y eficientes, características culturales de los mercados de destino, entre otros.

Recuerde:

El plan de marketing debe comenzar con una definición del segmento de mercado o público objetivo al que se pretende llegar y cuál es el posicionamiento que la empresa quiere lograr, es decir, cómo quiere el empresario que la empresa sea vista o recordada.

Una vez que el empresario haya definido el público o mercado objetivo y el posicionamiento deseado, el siguiente paso es establecer los objetivos de marketing.

4.7.1 Objetivos de marketing

Todo plan debe contener objetivos y el primer objetivo del plan de marketing es el de ventas. Este objetivo **de ventas** debe establecerse en función a la demanda estimada en el sondeo de mercado, a las expectativas del empresario y a la capacidad de producción y endeudamiento de la empresa. Este objetivo debe plantearse en términos monetarios y unitarios.

Otros objetivos fundamentales del plan de marketing están vinculados a:

- La diversificación de productos o mercados.
- Los niveles de satisfacción de los clientes,.
- El objetivo de participación en el mercado.
- El nivel de recordación de la empresa en la mente del público objetivo.

Recuerde:

- **Los objetivos deben ser claros, sencillos, precisos, medibles y realizables.**
- **Los objetivos deben tener indicadores que sirvan para evaluar el desempeño de las actividades planeadas y ser constantemente controlados.**
- **Los objetivos deben expresarse, en la medida de lo posible, en términos cuantitativos y por un periodo determinado.**

Un objetivo que no puede medirse no puede evaluarse; por lo tanto, asegúrese de establecer objetivos que pueda medir para evaluar el desempeño de la empresa.

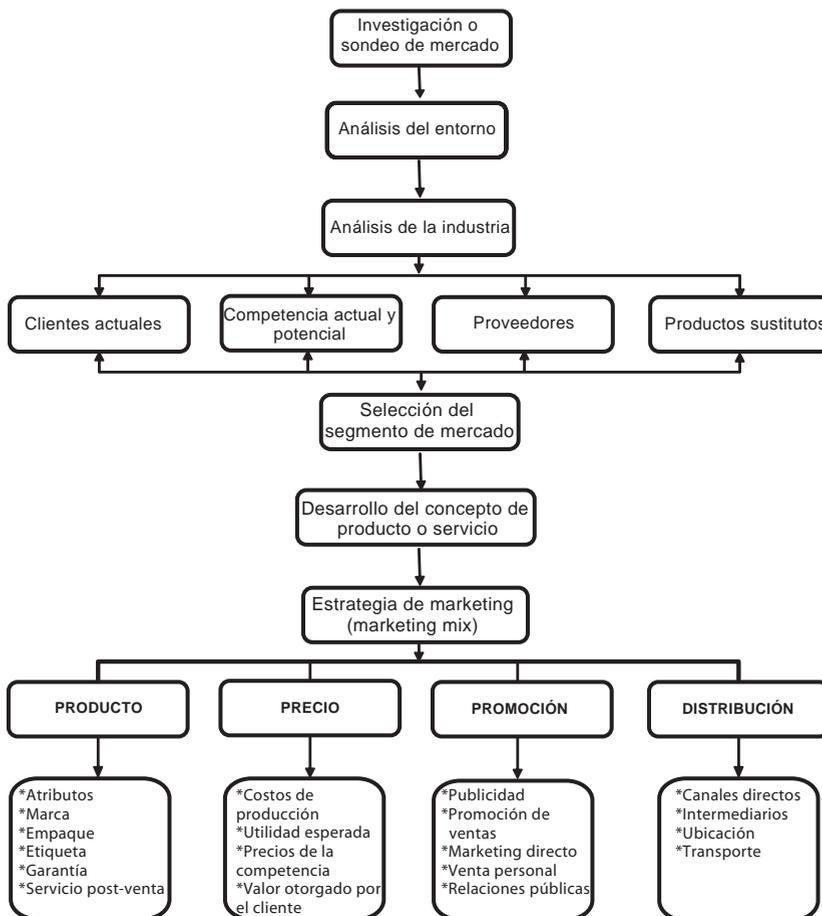
4.7.2 La mezcla de marketing

La mezcla de marketing se utiliza para posicionar los productos o servicios en el mercado objetivo. La mezcla de marketing se define como las **4 P¹¹** : **producto y servicio, precio, promoción y plaza**. Es importante remarcar que al desarrollar la mezcla de marketing el empresario debe definir:

- ¿Cuáles son las características del producto o servicio a ofrecer?
- ¿Cuál es el nivel de precio establecido?
- ¿En qué lugar se ofrecerá el producto o servicio o cuál será el canal de distribución?
- ¿Cómo se comunicará al público objetivo los beneficios y atributos de sus productos?
- ¿Quiénes tendrán el contacto directo con el cliente?
- ¿Cómo se brindará el servicio?
- ¿En qué condiciones ambientales se desarrollará el servicio, es decir cuál es la evidencia física del producto o servicio?

Todos estos elementos de la mezcla de marketing conforman la oferta. En ese sentido, la oferta es más que el producto. Es una propuesta de valor que satisface las necesidades del cliente.

Figura N° 8: Proceso de desarrollo del Plan de Marketing.



11 Para empresas de servicios se trabajan 3p's adicionales: personas, procesos y proactividad o evidencia física.

4.7.3 Descripción de producto o servicio

El primer elemento de la mezcla de marketing es el **producto o servicio**. Cuando se le describe se está haciendo referencia a: su diseño, sus características, sus bondades, su calidad y la calidad de los servicios anexos; la cantidad, disponibilidad y variedades del producto; los atributos del envase y empaque, el servicio postventa, la marca y los beneficios que aporta.

Hoy se habla del **producto aumentado**, pues el producto incluye todos los servicios relacionados con él, incluyendo los servicios de pre y postventa, como puede ser la garantía o un curso de capacitación para su adecuado uso. Además, el concepto incluye la calidad del servicio ofrecido y el ambiente en el que se brindó el producto o servicio.

4.7.4 Estrategia de precio

Es sumamente importante definir los precios de los bienes o servicios y además establecer las políticas de fijación de precios. La lista de precios se fijará en función a la estructura de costos de la empresa, a los precios de la competencia, a la percepción de los clientes y los resultados económicos esperados por el empresario. Recuerde que sus ventas representan los ingresos de la empresa.

En la tabla N° 3 se presentan las posibles combinaciones entre calidad y precio.

Tabla N° 3: Tabla de posibles combinaciones entre calidad y precio

Precio	Calidad alta	Calidad media	Calidad baja
Precio alto	<i>Estrategia de recompensa</i>	<i>Estrategia de margen excesivo</i>	<i>Estrategia de robo</i>
Precio medio	<i>Estrategia de calidad alta</i>	<i>Estrategia de valor medio</i>	<i>Estrategia de falsa economía</i>
Precio bajo	<i>Estrategia de súper valor</i>	<i>Estrategia de buen valor</i>	<i>Estrategia de economía</i>

Fuente: Kotler et al 2000. Dirección estratégica de marketing. Pág. 509

Además de las estrategias de precio, es posible emplear algunas **tácticas de precio** como por ejemplo: “*precio por docena*”, “*docenas de catorce*”, 3 X 2 es decir tres unidades por el precio de 2, precios psicológicos como 1.99 ó 99.99 ó 159.99 y algunos precios de descreme cuando se quiere obtener el máximo excedente del consumidor.

En general, el **precio del bien** se establece en función a:

- La percepción que se tiene del bien o servicio.
- La intensidad de la necesidad insatisfecha.
- El posicionamiento del producto o servicio en la mente de los consumidores.
- El poder adquisitivo del cliente.
- La estructura de costos del producto o servicio.
- El precio de los productos competidores o sustitutos.

4.7.5 Estrategia de distribución o plaza

La estrategia de distribución o plaza, también conocida como la estrategia de lugar, hace referencia a la forma cómo se llegará al cliente o consumidor final. En este punto, es necesario analizar cuáles son los canales de distribución que la industria tiene, es decir:

- ¿Se vende directamente a los clientes?
- ¿Se utiliza representantes de ventas, distribuidores o agentes?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de usar a terceros para vender?
- ¿Cómo accede a clientes “valiosos”?
- ¿Cuántos distribuidores hay y cómo están distribuidos geográficamente?
- ¿Los distribuidores tienen algún poder de negociación?
- ¿Los distribuidores están asociados?

En la siguiente figura se puede observar los canales de distribución, tradicionalmente empleados, para bienes de consumo, para bienes industriales y para servicios.

Figura N° 9: Canales de distribución para bienes de consumo

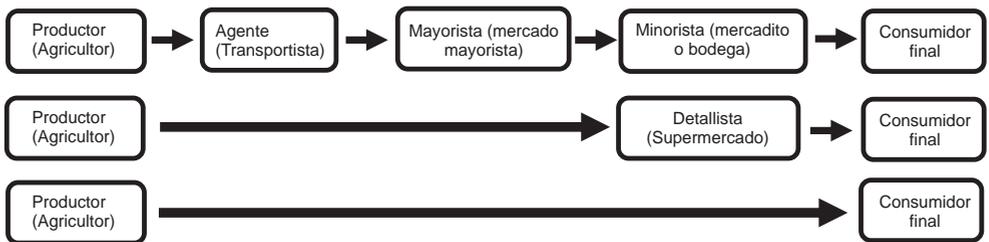


Figura N° 10: Canales de distribución para bienes industriales

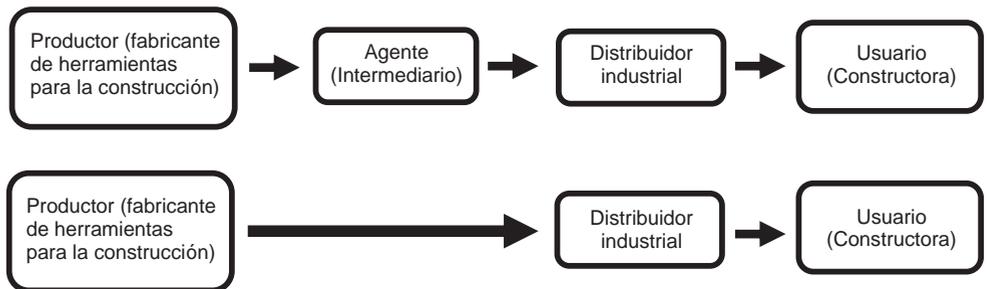
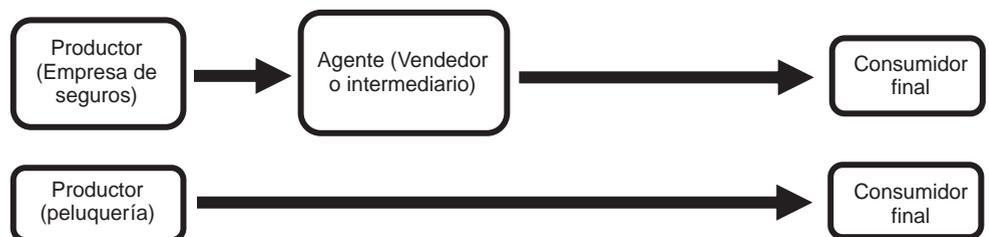


Figura N° 11: Canales de distribución para bienes servicios



El canal de distribución puede ser **intensivo** cuando se utilizan todos los canales de distribución; puede ser **selectivo** cuando se usan algunos de los intermediarios y puede ser **exclusivo** cuando se llega directamente del productor al consumidor o usuario final.

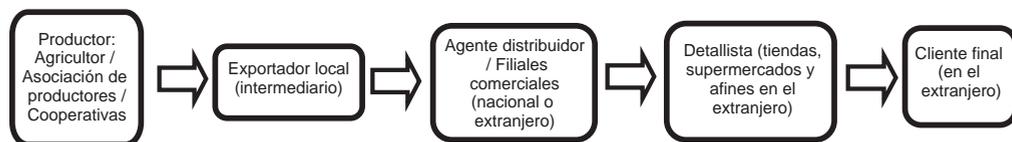
Por ejemplo, cuando una panadería vende el pan directamente al ama de casa, se dice que el canal de distribución es exclusivo, pues va del productor al cliente.

Por otro lado, un productor agrícola que le vende un producto a un intermediario o transportista, quien a su vez lo vende a un mayorista en el mercado mayorista, quien le vende a un ambulante que tiene un puesto en el mercado municipal, para que finalmente el producto llegue al ama de casa, es un canal de distribución intensivo.

En la figura N° 5 se muestra el canal de distribución para una empresa exportadora. En ella se puede ver que existen dos o más posibilidades de exportación. Una de ellas, es exportar al mercado internacional a través un agente exportador y el otro caso, muestra un canal de distribución selectivo con la finalidad de llegar al usuario o cliente final.

Figura N° 12: Cadena de distribución para un producto de exportación

Si el productor exporta a través de un intermediario



Si el mismo productor exporta



Fuente: Elaboración Propia

Sea cual fuere el canal que se seleccione, hay que determinar los costos en los que se incurran y evaluar si es conveniente o no para el empresario, asumirlos como por ejemplo: transporte, aduana, manipulación de carga y seguros. En el caso de las MYPE, muchas veces el intermediario-proveedor, o comprador, posee un fuerte poder de negociación por los volúmenes que negocia. Una forma de revertir o mitigar este alto poder de negociación es asociándose con otros productores o compradores, para negociar mayores volúmenes y así tener precios más justos y competitivos.

En la actualidad, gracias a la Internet y a otras herramientas de marketing existe una tendencia a volver los canales de distribución más selectivos y exclusivos, lo que permitirá reducir los costos de distribución y estar más cerca de los clientes.

4.7.6 Estrategia de promoción

El objetivo fundamental de la estrategia de promoción es comunicar y dar a conocer al mercado objetivo las bondades del producto o servicio que se ofrece.

Las estrategias de promoción están relacionadas con:

- Actividades de publicidad.
- Marketing directo.
- Venta personal.
- Promociones de ventas.
- Cupones.
- Sorteos.
- Promociones conjuntas.
- Programas de fidelidad.
- Relaciones públicas.

Vender significa convencer a los clientes para que compren el producto o servicio y para ello, hay que demostrarles que son buenos. Por eso, es necesario entrenar profesionalmente a los vendedores y hay que definir quiénes coordinarán, supervisarán y controlarán el esfuerzo de los vendedores. También hay que definir qué capacitación se dará a cada vendedor y cómo se les transferirá los conocimientos necesarios del producto o servicio y desarrollar sus habilidades de ventas. El empresario debe definir qué incentivos piensa establecer para motivar a los vendedores a alcanzar sus metas y qué porcentaje de su remuneración será fija y cuál será variable.

Independientemente de la estrategia o táctica de venta, usted debe asignarle a cada vendedor un objetivo muy claro y preciso, definiendo la cantidad de unidades a vender y el total de ingresos que debe generar. Cada vendedor debe saber muy bien su objetivo en términos de cantidad y tiempo. Es función del empresario determinar estos objetivos y asegurarse de que los vendedores los tengan claramente establecidos.

Otro aspecto que el empresario o equipo gerencial debe definir son los métodos de venta:

- ¿Se venderá por teléfono?
- ¿Se venderá por catálogo?
- ¿Se llamará y visitará directamente al cliente?
- ¿Se utilizará la venta por correo electrónico?
- ¿Se adecuará una tienda?
- ¿Se participará en ferias locales, nacionales o internacionales?
- ¿Se hará publicidad por radio o televisión?
- ¿Se utilizarán medios impresos como revistas y periódicos?
- ¿Qué material promocional como videos, folletos, prospectos se le proporcionará al vendedor para ayudarlo a cumplir con su objetivo de ventas?

El empresario debe tener muy claro que existen distintas estrategias de venta y marketing para:

- Llegar al mercado internacional.
- Llegar al mercado local, regional o nacional.
- Vender productos o servicios de consumo masivo al consumidor final.
- Vender de productos o servicios exclusivos o suntuarios al consumidor final.
- Vender productos o servicios a empresas o intermediarios.

Cada empresario debe tener sus propias técnicas y estrategias de venta, por ello se le recomienda revisar mayor bibliografía al respecto.

Recuerde:

Una buena estrategia de marketing podría representar la diferencia entre una empresa de rápido crecimiento, una empresa de lento crecimiento y una empresa estancada que tiende al fracaso.

4.7.7 Estrategia de servicio al cliente o postventa

Cuando se describió el producto, se dijo que actualmente hablar de producto implica hablar de servicio. La estrategia de servicio al cliente o servicio postventa ha tenido gran auge e impacto desde los años noventa. Como consecuencia de la globalización, la liberalización comercial y el crecimiento y desarrollo de los mercados, los productos que se ofrecen son fácilmente imitables, por lo que la diferenciación entre ellos se dará en el ámbito de los servicios de pre y postventa, y no necesariamente en el producto en sí mismo.

Recuerde:

La empresa del siglo XXI no vende productos, vende productos y servicios en un solo concepto.

4.7.8 Estrategia de posicionamiento

Con la finalidad de **ocupar un lugar en la mente del consumidor o cliente**, el empresario buscará diferenciarse para poder **ser recordado por algún atributo en particular**. Por lo general, se utiliza alguno de los elementos de la mezcla de marketing para lograr un posicionamiento diferenciado. Estas diferencias deben ser significativas para que puedan ser fácilmente percibidas y recordadas por el público objetivo. Es importante remarcar que para lograr un posicionamiento y ser recordado, debe existir una demanda lo suficientemente grande, que valore el beneficio adicional y que sea capaz de reconocer una mejora sustancial respecto a los productos o servicios ofrecidos por la competencia.

Por lo general, las empresas utilizan los atributos de su posicionamiento como parte de su logotipo, como eslogan en sus campañas publicitarias o como elementos importantes de sus campañas de comunicación. Estos atributos, forman parte del concepto de negocio.

Cabe resaltar que estas mejoras en beneficio de un posicionamiento determinado, deben ser evaluadas en términos económicos, pues los incrementos en los costos para lograr una determinada diferenciación, deben ser inferiores al incremento de las utilidades.

Lo fundamental del plan de marketing, es mostrar con claridad qué hace al producto o servicio diferente a los demás, y en qué medida satisface de mejor manera las necesidades de los clientes.

Recuerde:

En esencia, el plan de marketing debe mostrar cuál es la propuesta de valor de la empresa para sus clientes y cómo se alcanzarán las ventas estimadas.

Antes de pasar al plan de operaciones se debe presentar el presupuesto de publicidad y promoción, en función a los programas establecidos y un plan de medios y comunicación.

4.8 Plan de operaciones

En las secciones anteriores de su plan de negocios, el empresario puede haber convencido al lector que el producto o servicio ofrecido es superior al de la competencia y que existen los suficientes clientes que estarían dispuestos a comprarlos a un precio justo. Pero los inversionistas saben que si el empresario no cuenta con la infraestructura adecuada, en una ubicación conveniente y si no tiene un sistema eficiente de producción y de distribución, es difícil que el negocio sea sostenible, a pesar de las bondades del producto o servicio.

El plan de operaciones, tiene como fin establecer:

1. Los *“objetivos de producción”* en función al plan de marketing.
2. Los *“procesos de producción”* en función a los atributos del producto o servicio.
3. Los *“estándares de producción”* que harán que la producción sea eficiente, se logre satisfacer las demandas de los clientes y la rentabilidad esperada por los accionistas.
4. El *“presupuesto de inversión”* para la transformación de insumos en productos o servicios finales.

Asimismo, el área de operaciones es responsable de realizar las actividades vinculadas con:

- El desarrollo del producto o servicio, de acuerdo con las necesidades detectadas y el segmento de la población a la cual se ofrecerán los productos o servicios.
- La estimación de la producción en función a los objetivos de marketing.
- La estimación de los costos y un adecuado manejo de la mano de obra, materiales y energía, para lograr una mayor eficiencia y productividad.
- Los estándares de calidad, que ayuden a establecer control sobre las características del producto o servicio.
- Las normas, procesos y actividades de producción, para garantizar el orden, control y cumplimiento de estándares. Es importante resaltar que algunos mercados externos exigen ciertas normas como requisitos de ingreso al mercado. Las MYPES exportadoras deben estar atentas a estas restricciones o barreras de ingreso.
- La ubicación y disposición de las instalaciones y los procesos, para un flujo productivo ordenado y eficiente. El orden, es la esencia de una producción eficiente. Cuando las empresas comienzan a crecer, tienden a ser muy flexibles y por lo tanto sus procesos y flujos se vuelven muy desordenados. Es responsabilidad del empresario mantener el orden, dentro de una flexibilidad que le permita satisfacer los requerimientos de sus clientes.
- Los requerimientos de herramientas, máquinas y equipos, porque si no los tenemos en las cantidades y funcionalidad adecuadas, el proceso productivo tendrá problemas para el cumplimiento de los objetivos de plazos y calidad.
- La estimación de la capacidad y el tamaño de la producción es importante para cumplir con las metas empresariales, cuyo logro permite la satisfacción de los clientes.
- La programación del personal de acuerdo con las tareas y objetivos de producción, es decir el número de personas necesarias para cada actividad, las necesidades de capacitación, y número de horas de trabajo requeridas.
- El control de inventarios, de insumos o materia prima, de productos semi terminados y de productos terminados, para lograr un abastecimiento adecuado tanto interna como externamente.
- El transporte de insumos y productos, necesidades de transporte y costos versus rentabilidad.

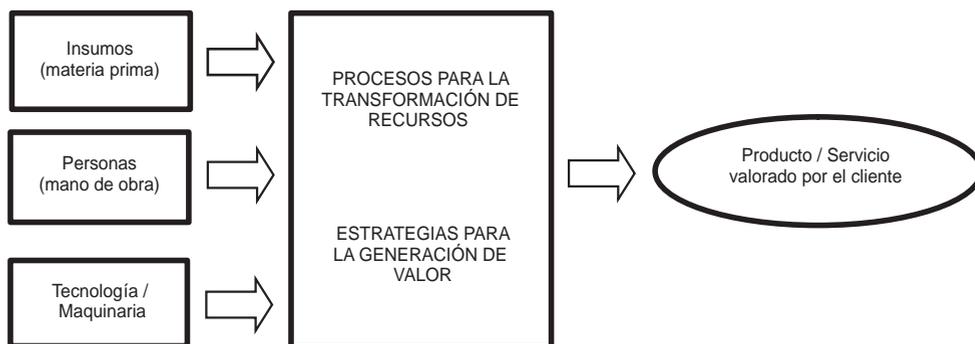
4.8.1 Objetivos de operaciones

Los objetivos del proceso de producción deben establecerse en función a la **demanda estimada** y a la **capacidad de producción disponible**. Para ello, se establecerán procesos e indicadores que permitan programar las operaciones de la empresa.

Los objetivos de operaciones generalmente están en función a:

- La cuota o meta de producción, que tiene como base la proyección de ventas y la capacidad productiva.
- El nivel de inventarios de seguridad: ¿Cada cuánto tiempo se repondrán inventarios? La falta de materia prima puede paralizar toda la empresa.
- Los estándares de productividad: Incrementar el número de unidades producidas en un tiempo determinado.
- El nivel de satisfacción del cliente: Tiempo que se demora un vendedor en atender a un cliente.
- Los estándares de calidad por ejemplo, no aceptar más de: 0,5% de productos con defectos.
- Los tiempos de entrega de productos terminados: Por ejemplo, entre un 80% y un 85% de los clientes serán atendidos antes de 10 minutos desde su llegada.
- La reducción de residuos: Por ejemplo porcentaje de merma no mayor a 2%.

Figura N° 13: Plan de operaciones



Fuente: Elaboración Propia

En producción, se debe tener como base el concepto de **calidad**. Pero, ¿qué significa calidad del producto? La definición tiene su origen tanto en la percepción del **consumidor**, como en el concepto del productor. Para el consumidor, la calidad se basa en que el producto o servicio cumple o excede sus expectativas. Para el **productor**, la calidad se logra cuando el producto o servicio cumple con una serie de estándares y normas que conducen a su funcionamiento eficiente y efectivo.

Las MYPE deben tener en cuenta que **cumplir con los estándares de calidad** es uno de los objetivos fundamentales del empresario. Esto significa que debe ofrecer sus productos con las mismas características de siempre, es decir, no variar ni cambiar, a no ser que este cambio sea para satisfacer los requerimientos de otros clientes actuales o potenciales.

Por ejemplo, si produzco espárragos en salmuera, todos los frascos deben contener la misma cantidad de espárragos y un peso muy aproximado. Sino, ¿que pasaría si un cliente detecta estas variaciones? El costo de perder un cliente es demasiado alto, no lo olvide.

Una vez definidos los objetivos de operaciones, es necesario planificar todas las actividades que una empresa deberá realizar antes de poner en marcha una empresa.

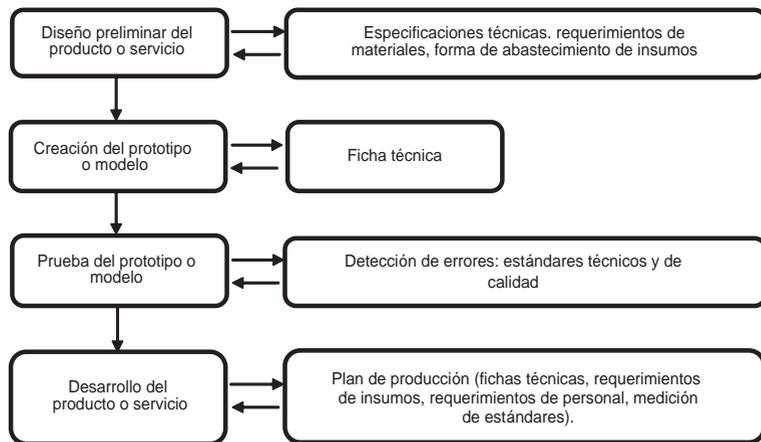
4.8.2 Actividades previas al inicio de la producción

Para una empresa en marcha o una nueva empresa, es necesario planificar todas aquellas actividades que deben desarrollarse antes de iniciar la producción de bienes y servicios, como son:

a) Diseño y prueba de producto o servicio

Una vez que la empresa posee toda la información de mercado requerida, se hace un diseño preliminar del producto. Luego se crean prototipos, es decir, varios modelos que se parezcan al producto final que se desea elaborar. Posteriormente se harán todas las pruebas y ensayos para determinar los estándares técnicos y de calidad requeridos. Finalmente, se desarrolla el producto o servicio que se utilizará para hacer el plan de producción. Este proceso se puede ver en la figura N° 14.

Figura N° 14: Proceso de desarrollo de un producto o servicio



Fuente: Elaboración Propia

El diseño de un producto o servicio es una actividad permanente, pues al monitorear el nivel de satisfacción del cliente y los movimientos de la competencia, la empresa debe estar innovando constantemente para buscar el liderazgo en su industria y la fidelización de sus clientes. Cabe resaltar la importancia del empresario en el proceso de desarrollo o innovación del producto o servicio, porque su percepción e intuición, apoyados en un estudio o sondeo del mercado, son fundamentales en esta etapa.

Recuerde:

El empresario debe ser tenaz en su búsqueda de satisfacer cada día de mejor manera las necesidades de sus clientes y preocuparse de revisar cada uno de los procesos para lograr la máxima eficiencia en la empresa.

En la figura N° 15 se muestra el proceso que todo diseño de producto o servicio debe seguir (ver página siguiente).

Figura N° 15: Proceso del diseño del producto o servicio



Fuente: <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/>

Recuerde:

Cuando diseñe un producto debe tener en cuenta las siguientes variables:

- La *calidad*, es decir, que cumpla con los estándares establecidos por el cliente, en apariencia y rendimiento.
- La *fiabilidad*, es decir, que el producto no falle.
- La *simplicidad*, es decir, que a pesar de su complejidad sea de fácil uso.

b) Aspectos técnicos del producto o servicio

El aspecto técnico de un producto es el conjunto de especificaciones de producción y presentación que este posee. Estos aspectos son:

- **Especificaciones técnicas del producto:** fórmula, dimensiones, pesos, tallas, medidas, información nutricional, ingredientes o materiales empleados.
- **Marca del producto:** nombre, logotipo, símbolo, diseño o cualquier signo visible.
- **Características del envase:** dimensiones, peso, posibilidad de que el producto sea apilado, requisito de protección, instrucciones y condiciones de uso, contraindicaciones, garantías, condiciones de almacenamiento o proceso de eliminación, código de barras entre otros.
- **Lugar de fabricación, distribuidora, dirección, teléfono** y cualquier medio de comunicación con el fabricante o distribuidor / importador.

- **Registros y permisos legales:** Registro Único del Contribuyente (RUC), Registros Sanitarios, entre otros .
- **Certificaciones de calidad,** si los hubiera.

Toda o parte de esta información debe aparecer en la etiqueta que va pegada al envase o empaque, de lo contrario irá dentro de este. Es muy importante que las MyPES no olviden mencionar todos estos atributos, es parte de su responsabilidad para con sus consumidores, además de ser un requisito legal.

c) Determinación de la ubicación de la empresa

La ubicación de una empresa es muy importante, pues debe tener como premisa el minimizar los costos de instalación y aprovechar los recursos del entorno, para satisfacer las exigencias del negocio.

¿Qué se debe considerar para ubicar adecuadamente la empresa?

- La proximidad a los clientes, si es un mercado local.
- La cercanía a los proveedores de materiales e insumos.
- La conveniencia de estar muy próximos a la competencia y que no se pueda diferenciar nuestro producto o servicio, o estar cerca de ella para evidenciar la diferenciación de nuestro producto o servicio.
- La facilidad de acceso para clientes y trabajadores.
- La cercanía a organismos e instituciones de relevancia para la empresa: municipalidad, bancos, entre otros.
- La facilidad para acceder a servicios: suministro de agua, recojo de basura, vigilancia y seguridad, estacionamiento, etc. Las posibilidades de subcontratación de parte de sus operaciones que no son estrictamente su especialidad, puede ser de primera importancia. Por ejemplo, para productos agropecuarios frescos y semiprocesados será necesario contar con sistemas de frío, asistencia técnica y otros servicios que contratar.
- La disponibilidad de mano de obra adecuada.
- El marco legal en la zona escogida.
- El apoyo fiscal, económico, formativo o de asesoramiento que existan en la zona para promover inversiones, como en el caso de los parques industriales.

d) Diseño y distribución de las instalaciones

La distribución de las instalaciones tiene que ver con la **adecuación y orden de cada uno de los procesos productivos**, es decir, cómo se ordenará físicamente la fábrica, la oficina o el taller, para que el trabajo se desarrolle de manera eficiente. Una buena distribución ayuda a minimizar los costos de manejo y transporte de insumos y materiales, de almacenamiento, de flujos de información y del proceso de entrada y salida de los productos, además de crear un ambiente armónico y agradable donde pueda desempeñarse el personal.

¹² Para obtener más información sobre cómo obtener el RUC, puede revisar la página de la SUNAT (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria), www.sunat.gob.pe/orientacion/ruc/index.html. El registro sanitario es un requisito obligatorio para los productos alimenticios y farmacéuticos, y que certifica la inocuidad del producto, es decir, que no sea dañino par el consumo humano. En el Perú, DIGESA (Dirección General de Salud Ambiental), cuyo link web es http://www.digesa.sld.pe/requisitos_formulario.asp, es la dependencia que supervisa esta condición del producto.

Para lograr una buena distribución en planta debemos considerar los siguientes aspectos:

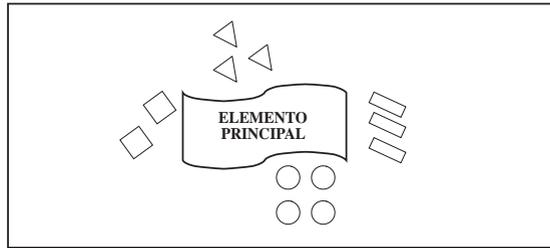
- **Orden y supervisión:** ordenar eficientemente el área de producción para que las actividades fluyan libremente e integrar todos los elementos para mantener el control sobre el proceso productivo.
- **Tiempos de producción:** utilizar cronogramas y planes de trabajo para que la producción se realice en los plazos establecidos.
- **Circulación:** el área de producción debe tener libre circulación, tanto de personas como de materiales, de esta manera no se interrumpirá el flujo productivo. Por ello, es importante saber dónde se ubicarán las máquinas, equipos y herramientas
- **Seguridad e higiene,** el área donde se produce debe ser agradable, cómodo y seguro, para tener un ambiente en el que todos los trabajadores se sientan a gusto y seguros, es decir, un lugar donde no se produzcan accidentes. La disposición de las máquinas y equipos deben ser adecuados. Se deben especificar normas de seguridad y protección. Por ejemplo, una MyPE dedicada a fabricar muebles de madera, debe disponer de áreas específicas para sus máquinas, de modo que no genere peligro a sus trabajadores; asimismo, insistir permanentemente para que sus trabajadores cumplan con normas de seguridad mínimas como usar mascarillas para cuidar sus vías respiratorias del aserrín, usar guantes para protegerse de herramientas filosas o productos químicos que queman la piel y usar lentes que protejan sus ojos de las astillas y el aserrín. No hay que descuidar estos aspectos, pues algunas enfermedades aparecen cuando los trabajadores se exponen a elementos químicos y herramientas que son peligrosos.
- **Flexibilidad:** lograr que el área de producción pueda adaptarse a los cambios, ya sea porque hay que incrementar máquinas o personal; bien porque hay que hacer reparaciones en el terreno o cualquier circunstancia que obligue a hacer modificaciones.

Las MyPE pueden emplear los siguientes modelos de distribución física de las instalaciones:

- Distribución fija de las instalaciones
- Distribución de las instalaciones en función a los procesos
- Distribución de las instalaciones en función al producto

1. Distribución fija de las instalaciones: El área de producción se diseña de tal manera que la zona donde se ubican los materiales se fija en un solo lugar. Los puestos se colocan cerca de la zona donde se ubican los materiales. Esta distribución se da, por ejemplo, en la construcción de casas, puentes, túneles, etc., como se puede ver en la figura N° 16 (ver página siguiente):

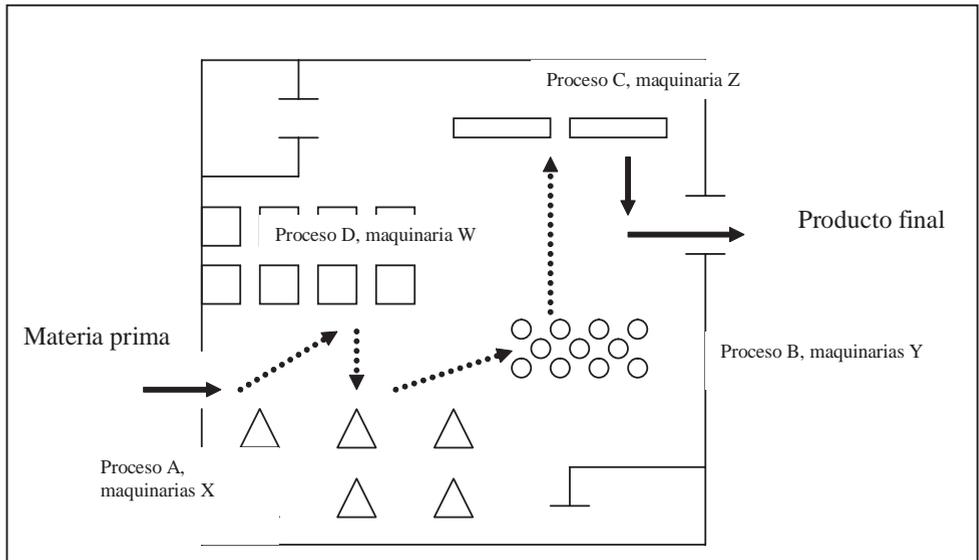
Figura N° 16: Distribución fija



Fuente: http://www.uclm.es/area/ing_rural/AsignaturaProyectos/Tema5.pdf

- 2. Distribución de las instalaciones en función a los procesos:** La distribución se realiza teniendo como base la especialización del trabajo; es decir, se agrupan los trabajadores que se dedicarán a una misma función en una misma área. Este modelo se emplea cuando se fabrican varios productos en pequeños volúmenes y cuando se tienen varios tipos de clientes. Las empresas que emplean una distribución por procesos suelen ser: empresas de confecciones, talleres de mantenimiento, talleres de carpintería. Este tipo de distribución puede tener la forma que muestra la figura N° 17:

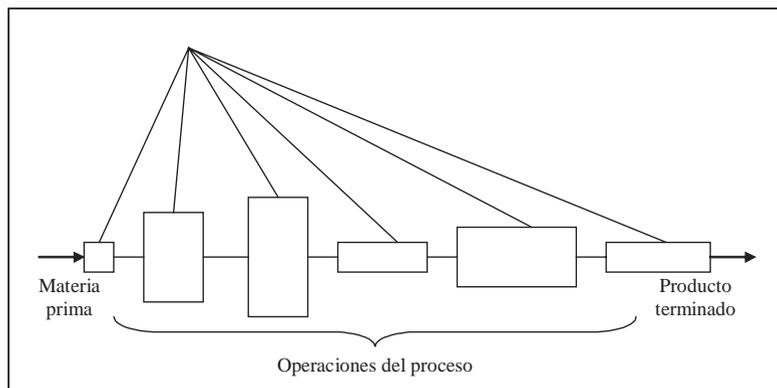
Figura N° 17: Distribución por procesos



Fuente: http://www.uclm.es/area/ing_rural/AsignaturaProyectos/Tema5.pdf

3. **Distribución** de las instalaciones en función al **producto**: Es el más adecuado cuando se trata de procesos productivos lineales y poco complicados. Las máquinas y equipos se ubican una al lado de la otra, de acuerdo con la secuencia u orden que siga el proceso. Es recomendable cuando **la producción es en serie y se produce grandes cantidades**, por ejemplo, embotellado de gaseosas, enlatado de conservas, empaquetado de galletas, ensamblado de autos. Este tipo de distribución puede tener la forma que muestra la figura N° 18:

Figura N° 18: Distribución por producto



Fuente: http://www.uclm.es/area/ing_rural/AsignaturaProyectos/Tema5.pdf

Lo importante es que se acondicione el ambiente de producción de tal manera que el trabajo fluya de forma ordenada y se optimicen los recursos empleados, creando un espacio agradable a los trabajadores.

4.8.3 Proceso de producción del bien o servicio

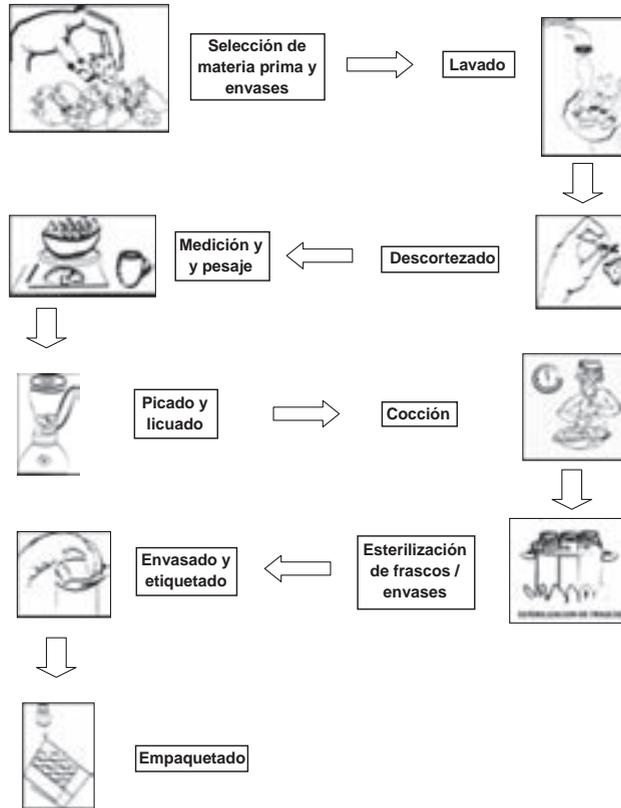
El proceso de producción es el conjunto de acciones encaminadas a generar, crear o fabricar un bien o servicio en un determinado periodo. Un proceso de producción involucra una serie de operaciones, medios técnicos como herramientas y máquinas y personal que posea las habilidades necesarias para alcanzar los fines propuestos.

Para establecer un **proceso de producción** es necesario:

1. Definir el flujo de operación del bien o servicio.
2. Establecer los estándares de calidad.
3. Determinar cuáles son los factores críticos para el cumplimiento de los estándares de calidad.

En la figura N°19 se presenta, como ejemplo, el proceso productivo para la elaboración de mermelada (ver página siguiente).

Figura N° 19: Proceso productivo de mermelada artesanal



Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se describen las acciones necesarias para llevar a cabo un **proceso productivo**:

1. Flujo de producción del bien o servicio

El flujograma es la **representación gráfica del proceso productivo** de un bien o servicio. En las figuras N° 20 y N° 21 se muestran la secuencia o el orden de las actividades y las acciones que se desarrollan en cada una de las etapas del proceso productivo de una empresa panificadora y de un servicio de restaurante.

Figura N° 20: Flujo del proceso productivo de una empresa panificadora

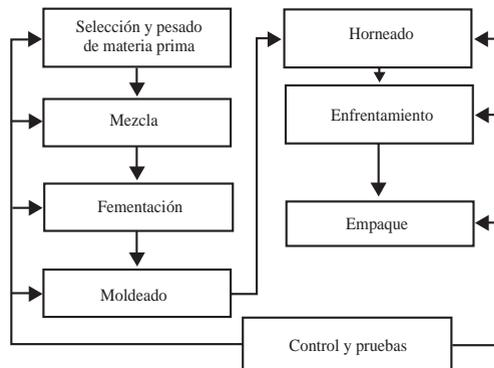
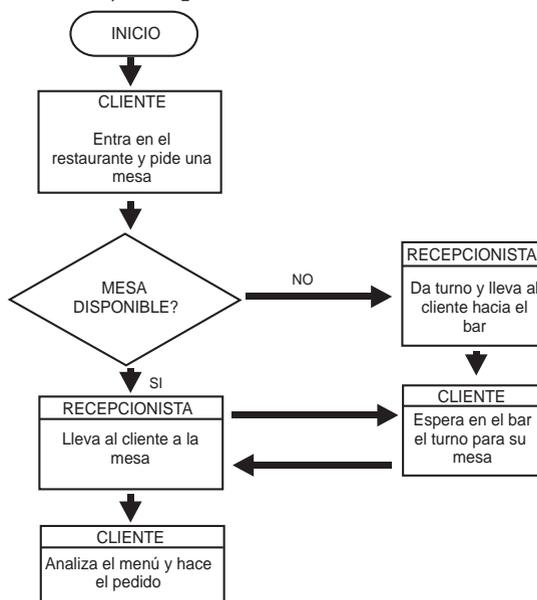
Fuente: http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/acta_agronomica/article/viewFile/648/1157/4600

Figura N° 21: Flujo del proceso de servicio en un restaurante



Fuente: <http://www.infomipyme.com>

Recuerde:

El flujograma es un medio sencillo y claro para informar a los trabajadores de los procesos y permite ver los cuellos de botella que puede tener el proceso, ayudando a establecer las mejoras requeridas.

2. Estándares de calidad

Los indicadores de calidad son necesarios para medir los problemas que pudieran presentarse durante la producción y determinar la mejor forma de superarlos. Como ya se ha explicado, un indicador de calidad está relacionado básicamente con la satisfacción que puede alcanzar un cliente al adquirir un producto o servicio, es decir, que funcione tal y como se espera...y mejor. Esto es lo que en marketing llamamos: superar las expectativas de los clientes.

Estos indicadores se basan en criterios de cumplimiento, evaluación, eficiencia, eficacia y de gestión, que a continuación se detallan brevemente:

- **Indicadores de cumplimiento:** Los indicadores de cumplimiento están relacionados con criterios que indican el **grado de logro de las tareas** y/o trabajos: cumplimiento del programa de pedidos, número de actividades terminadas, lote de producción envasado, entre otros. En síntesis, cumplir tiene que ver con el término de una tarea.
- **Indicadores de evaluación:** Es la medición que se hace respecto a las metas trazadas, una vez que culmina una actividad o tarea. En otras palabras, es **la comparación entre los resultados y los objetivos planteados** para una tarea, trabajo o proceso, considerando los recursos empleados para ello. Los indicadores de evaluación están relacionados con los métodos que ayudan a identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Por ejemplo, en la evaluación del proceso de gestión de pedidos, se verifica si se cumplió con los tiempos de entrega, si los productos estuvieron en buenas condiciones y se siguieron los procesos administrativos correspondientes.

- **Indicadores de eficiencia:** Eficiencia tiene que ver con la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea optimizando los recursos; así, los indicadores de eficiencia están relacionados con los datos que indican la **cantidad de insumos y el tiempo invertido en el logro de las tareas y/o trabajos, respecto a una norma estándar o fija.** Por ejemplo, un indicador de eficiencia puede estar relacionado con el tiempo que demoró un trabajador en fabricar un producto, respecto a un criterio base que, por nuestra experiencia o la experiencia de otros empresarios de la micro empresa, debe servir como referencia. Así, imaginemos que el estándar para armar una silla de madera es de 2 horas; el tiempo que demore un trabajador en hacer una silla se comparará con esta referencia. Otros indicadores de eficiencia pueden ser cantidad de insumos empleados por número de productos fabricados, número de clientes atendidos respecto a un tiempo determinado, entre otros.
- **Indicadores de eficacia:** Se es eficaz cuando se cumple con una meta o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con criterios que indican capacidad o cumplimiento en la realización de tareas y/o trabajos. Es decir, **se mide las cosas que se mandaron a hacer.** A diferencia de los indicadores de eficiencia, no se considera el tiempo o la cantidad de recursos empleados para hacer las tareas encomendadas. Indicadores de eficacia son: grado de satisfacción de los clientes, cumplimiento del programa de inventarios, entre otros.
- **Indicadores de gestión:** Son valores o criterios que miden el desempeño de las actividades en todas las áreas de la empresa respecto a un criterio base o estándar. Los indicadores de gestión están relacionados con los índices que permiten administrar realmente un proceso. **Se basan en unidades de tamaño, forma, tiempo, importancia o de oportunidad.** En el área de operaciones, un indicador de gestión puede ser: la rotación del inventario de materia prima o insumos durante un determinado tiempo es decir, cuánto se compra, cada cuánto tiempo y en cuánto tiempo se usa; la cantidad de productos fabricados por hora; el costo de mantenimiento de la maquinaria versus el costo de producción; la rentabilidad del uso de transporte; el costo de almacenamiento por producto; entre otros.

3. Factores críticos para cumplir con los procesos y los estándares de calidad establecidos.

Para las empresas, existen numerosos factores críticos que muchas veces impiden o dificultan el cumplimiento de los estándares de calidad. Para las MYPE, estos factores pueden ser mucho más complicados, puesto que la alta rivalidad entre competidores, las dificultades de acceso a los proveedores y el poco capital de trabajo que poseen las hacen más vulnerables, manteniéndolas dentro de un círculo vicioso difícil de manejar y evitar.

Por lo general, para las MYPES en el Perú, los factores críticos en el proceso productivo son:

- **La gestión de los recursos humano: reclutamiento, selección, capacitación retención y desarrollo.** Las empresas requieren contar con un personal capacitado y con habilidades para poder desempeñar adecuadamente las tareas.
- **La gestión de los inventarios de materia prima, productos terminados o productos semiterminados.** Se requiere contar con los insumos necesarios para cumplir con el plan de operaciones y atender cualquier contingencia. Asimismo, se requiere responder ante los cambios o variaciones de la demanda.

- **El ciclo de vida de los productos.** Ante los permanentes cambios que se dan en el entorno, la evolución de la tecnología y la globalización, el ciclo de vida de los productos es cada vez más corto, por lo que las empresas deben buscar siempre adelantarse a los cambios en su permanente misión de satisfacer las necesidades de los clientes.
- **La tecnología.** Es un factor clave de éxito en las empresas, ya que de ella depende: a) la optimización del proceso productivo, b) la introducción de mejoras, c) la eficiencia en el uso de los recursos y d) la pronta respuesta a los cambios del entorno. El uso adecuado de la tecnología permite la reducción de los costos totales, y también genera una ventaja competitiva para la empresa. Esto significa no sólo la adecuación de los instrumentos, herramientas y conocimientos, sino la capacitación permanente y la adaptación a los cambios del entorno.

4.9 Diseño de estructura y plan de recursos humanos

Una vez definidos los objetivos y estrategias del plan de marketing y del plan de operaciones, es muy importante que el empresario desarrolle el plan de recursos humanos. Las personas son **el elemento clave del éxito empresarial** y por ello un recurso humano de calidad podría significar una ventaja para la empresa.

El plan de recursos humanos debe considerar:

1. Las principales funciones que se requieren en el negocio.
2. Las habilidades y conocimientos que cada función requiere.
3. Los cargos que serán permanentes en la empresa.
4. Las tareas, que por ser temporales o requerir un alto grado de especialización, podrían ser realizadas por personas o compañías ajenas a la empresa.
5. Los puestos claves y del personal propio que hará las tareas que le permitan a la empresa diferenciarse de las demás.
6. El organigrama que representa la estructura general de la empresa.
7. Las políticas y estrategias que ayudarán a administrar el recurso humano.
8. La planilla de la empresa, es decir el presupuesto de las remuneraciones.

Los empresarios de las MYPE deben saber que es muy importante determinar las funciones y las responsabilidades de cada puesto porque esto permite:

- Coordinar tareas.
- Supervisar el trabajo y a los trabajadores.
- Establecer medidas de control del trabajo.
- Asignar responsabilidades de las actividades.
- Medir los resultados de las actividades.
- Evaluar el desempeño de los trabajadores.

Para realizar todas estas actividades, se deben elaborar manuales de procedimientos administrativos y manuales de funciones que sirvan de pauta para controlar las acciones de la empresa y de los trabajadores. Estos deben ser muy claros, precisos, sencillos y conocidos por todo el personal.

Un **manual de funciones** debe contener:

1. La descripción del puesto.
2. Los objetivos o la misión del puesto.
3. A qué área pertenece o de quién depende.
4. Las funciones que desempeña.
5. Las responsabilidades, es decir, las acciones que se espera que cumpla el trabajador.

En un **organigrama**, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de una organización, se puede conocer cómo se han **agrupado las tareas** y cuáles son los **niveles jerárquicos** en la organización.

Una **MYPE**, puede tener un **organigrama** como el siguiente:

Figura N° 22



Una **pequeña empresa que exporta**, puede tener el siguiente **organigrama**:

Figura N° 23



Luego de establecer los requerimientos de personal, las funciones y requisitos de cada puesto, la estructura organizacional y el sistema de pagos y retribuciones, el empresario estará listo para comenzar el proceso de **reclutamiento, selección y contratación del personal** necesario para cumplir con los objetivos de la empresa.

4.9.1 Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal

En función a los **objetivos y requerimientos de personal**, el empresario diseñará estrategias para atraer y retener a las personas más adecuadas para su organización.

Para **reclutar personal**, primero, debe establecerse la necesidad de un puesto determinado y describir las tareas que tiene que cumplir la persona que se encargue de él. Asimismo, debe detallar las especificaciones que se adecuen al puesto que está ofreciendo, es decir, las características que debe tener el profesional que se responsabilice de las tareas que le serán encomendadas. Aquí es elemental considerar los conocimientos y la experiencia previa que pudiera tener la persona en un puesto de trabajo similar, así como las referencias personales y profesionales. Sin embargo, hay tareas que no requieren poseer conocimientos previos, porque la tarea o su aprendizaje suele ser bastante sencillo. En este caso, lo importante es conseguir personas con valores y talento.

Reclutar implica **convocar a personas para un determinado puesto de trabajo**. Cuando se trabaja un plan de negocios para una empresa en marcha, el reclutamiento pueda hacerse dentro de la misma empresa, como una opción para que los trabajadores roten de posiciones o asciendan. El **reclutamiento interno** para cubrir plazas vacantes, puede hacerse mediante la convocatoria dentro de la empresa. De esto se desprenden dos posibilidades: una, que algún trabajador cambie de puesto, ya sea porque decide probar en otra área o porque asciende a un puesto con más responsabilidades; dos, que alguno de los actuales trabajadores de la empresa recomiende a otra persona.

El **reclutamiento interno** tiene como ventajas:

- **El tener referencias directas, porque se conoce al trabajador.**
- **Es motivador para los trabajadores, porque significa que la empresa promueve el desarrollo laboral.**
- **Es menos costoso para la empresa, en cuanto a tiempo de aprendizaje de las normas, tareas y cultura organizacional.**

Para el caso de una **nueva empresa, el reclutamiento externo** consiste en atraer fuerza laboral fuera de la empresa, por ejemplo, con avisos periodísticos solicitando personal para determinados puestos. ¿Qué ventaja tiene el contratar a una persona “nueva”? La mayor ventaja para la empresa es que el nuevo empleado trae consigo conocimientos y herramientas que pueden “refrescar” y enriquecer el trabajo.

Una vez que se tiene la lista de candidatos, la empresa debe **evaluar quién es apto para ocupar la vacante ofrecida**. La evaluación puede basarse en:

1. El currículum personal.
2. La entrevista personal, oportunidad que sirve para corroborar la información descrita en el currículum y evaluar actitudes y valores subjetivos.
3. Una evaluación psicológica, que permite evaluar la salud mental del candidato y su capacidad para adecuarse a la cultura de la organización.

Luego de evaluar a los candidatos, es necesario tomar la decisión de **seleccionar** a aquel que mejor se adecue a las necesidades y el perfil del puesto. Durante el proceso de selección es fundamental que el candidato sea evaluado por quien será su jefe inmediato, para que dé su visto bueno.

Finalmente, el trabajador seleccionado firmará un contrato laboral de acuerdo con las condiciones fijadas por la empresa y negociadas con él.

4.9.2 Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal

Ahora que la empresa cuenta con nuevo personal, es importante establecer los mecanismos que le permitirán al empresario **adaptar, desarrollar y evaluar el desempeño de cada trabajador**. Para ello, la empresa debe establecer pautas y estrategias que guíen al trabajador para que se concentre en los objetivos que desea alcanzar la empresa.

En un inicio, el trabajador debe familiarizarse con la misión de la empresa y los objetivos de su puesto. Debe conocer sus funciones, sus responsabilidades, sus derechos, sus obligaciones, así como los resultados que se esperan de él y cuándo y cómo será evaluado. Idealmente, la inducción a un trabajador debe hacerse antes de que inicie sus labores; así, se evita que el trabajador pierda tiempo tratando de averiguarlo todo por sus propios medios, y que se genere ansiedad e incomodidad en él. Este es el momento adecuado para mencionar cuáles son las normas de la empresa, cuál es el horario de trabajo, a quién debe recurrir si necesita solucionar un problema, cuál es la forma de pago, y presentarlo a los demás miembros del equipo.

Una vez que esté involucrado con el puesto, es necesario capacitarlo para que desde un inicio el trabajador logre el máximo rendimiento y cumpla con los estándares de calidad establecidos por la empresa.

Recuerde:

- **Un personal capacitado, significa mejoras en la productividad del negocio, mejor calidad de los productos y logro de los objetivos generales de la empresa.**
- **La capacitación es también un medio para motivar a los trabajadores y conseguir que ellos cubran sus expectativas de crecimiento personal.**

¿Cómo se puede llevar a cabo el proceso de capacitación?

El empresario puede involucrar a los jefes o directivos para que transfieran sus conocimientos a un grupo de trabajadores; puede invitar a personas calificadas para que dicten cursos o talleres dentro de la empresa; puede pagar cursos en instituciones educativas especializadas, según las necesidades detectadas.

Sin embargo, esto no significa que la empresa capacite siempre y al mismo tiempo a todos sus trabajadores. Es indispensable que se detecten las necesidades actuales y las proyecciones futuras, se evalúen las posibilidades y se estime cómo podrán cubrirse de acuerdo a un plan de capacitación, que cuente con un presupuesto.

Luego del proceso de inducción y capacitación, el siguiente paso es **evaluar el desempeño** del trabajador. Este proceso no sólo orienta al empresario para que **premie o aplique medidas correctivas** a su empleado, sino también para **proponer cambios y mejoras** en el trabajo mismo.

Además, la evaluación de personal permite determinar quiénes pueden obtener mejoras salariales, quienes pueden ascender y ocupar otros puestos, quiénes deben salir de la empresa, qué necesidades de capacitación y entrenamiento requieren los trabajadores y qué aspectos del trabajo motivan o desmotivan a las personas.

De esta forma se va planificando y mejorando el área de recursos humanos, que está vinculado directamente con el desarrollo de un negocio.

4.9.3 Estrategias de motivación y desarrollo del personal

La alta rotación de personal es uno de los costos más importantes de las MyPE, no tanto en términos económicos, sino más bien en tiempo y calidad de productos y servicios. Para evitar esta alta rotación, el empresario definirá claramente cuáles son las estrategias que le permitirán motivar, desarrollar y retener a su mejor personal.

A continuación se presentan algunas estrategias que ayudarán a **retener al personal más valioso** de la empresa:

- **Crear un ambiente de libre comunicación en todos los niveles de la empresa**, estableciendo un cronograma de reuniones periódicas en la que todos los trabajadores y jefes compartan problemas, experiencias y conocimientos.
- **Incentivar a los trabajadores para que participen en la toma de decisiones**, en aspectos relacionados con su trabajo y para los cuales están capacitados.
- **Establecer mecanismos de participación directa** que alienten a los trabajadores a dar sugerencias y opiniones acerca del desarrollo de su puesto y de la empresa.
- **Premiar los aportes y contribuciones** que signifiquen una mejora en la gestión y/o el desarrollo de nuevas ideas.
- **Evaluar el desempeño de manera constante**, felicitando al trabajador por su buen trabajo o explicándole qué medidas correctivas debe asumir cuando no se han alcanzado los objetivos o no se ha realizado la tarea de manera correcta.
- **Desarrollar programas de rotación laboral**, para que el trabajador se familiarice con otras áreas de la empresa y pueda orientar mejor su desarrollo personal y profesional dentro de la misma.
- **Fomentar la participación de los trabajadores** en diversas actividades que complementen su desarrollo profesional y personal, por ejemplo, en cursos y talleres.
- Establecer una **escala de pagos que valore el aporte del trabajador** y cubra sus necesidades, además de premiar su productividad y alto desempeño.
- Tener un **horario que no exceda las ocho horas laborales**. De ser necesario un mayor tiempo por día, pagar las horas extras correspondientes. El trabajador debe descansar lo necesario para tener un óptimo desempeño. El exceso de trabajo puede traer problemas físicos y psíquicos.
- Establecer **mecanismos para que los trabajadores puedan lograr un equilibrio entre su trabajo y su vida personal y familiar**; por ejemplo, dar flexibilidad a un trabajador en caso que requiera acudir a una reunión escolar de su hijo o atender una emergencia de salud personal.

La clave está en considerar al trabajador como un **“cliente interno”**, con el que debe haber mucha comunicación y coordinación para conocer sus necesidades e inquietudes. El trabajador es un elemento muy importante en la satisfacción de su cliente final, sobre todo si se trata de una empresa de servicios.

4.9.4 Políticas de remuneraciones y compensaciones

La política de remuneraciones y compensaciones es el programa que implementa la empresa para el **pago de remuneraciones y beneficios**. Estas políticas sirven para:

- Atraer personal calificado y mantener al personal talentoso.
- Mantener la equidad entre los trabajadores actuales y lograr su satisfacción.
- Motivar a los trabajadores, premiando su esfuerzo y mejora en el trabajo, de manera justa y equitativa en todos los niveles de la empresa, según las políticas que se establezcan.

Las remuneraciones son los pagos mensuales o quincenales, por el desarrollo de las funciones de un puesto determinado. Por lo general, las remuneraciones se fijan de acuerdo al mercado laboral, al tipo de tarea asignada y al nivel de responsabilidad otorgado.

Además de la remuneración, el empresario debe pagar compensaciones que son fijadas por ley y es obligación de las empresas cumplirlas, tales como el seguro de salud, el pago de gratificaciones (en julio y diciembre), el pago por compensación de tiempo de servicios (CTS), entre otras.

La empresa también puede dar otro tipo de compensaciones, fuera de las que exige la ley, como pueden ser:

- Movilidad.
- Asignación escolar.
- Uniformes.
- Tickets para compra de alimentos.
- Servicio de comedor (almuerzo) para los trabajadores.
- Actividades recreativas para el trabajador y su familia.
- Cursos para las esposas de los trabajadores.

Algunas empresas asignan retribuciones o bonificaciones a la productividad cuando, por ejemplo, se superan las metas de ventas en determinado periodo, se produce más de lo que se había programado, se logra un contrato importante, se mejoran los procesos y se consiguen ahorros en costos y mayor eficiencia.

Recuerde:

- **Reconocer los logros de los trabajadores promueve una cultura de eficiencia y mejora continua, por ello, es muy importante su reconocimiento y comunicación a toda la empresa.**
- **Debe establecerse previamente los criterios que se emplearán para asignar las retribuciones, en función a los resultados y a la jerarquía del puesto.**

El recurso humano es una pieza fundamental para el éxito de su empresa, por lo tanto, destine los recursos necesarios para atraer, desarrollar y retener una fuerza laboral competitiva y talentosa. Las empresas **podrán diferenciarse por el talento de su gente**, pues la tecnología es accesible a todas ellas por igual, en la medida que tengan los recursos económicos para adquirirla.

Recuerde:

- Los dueños o gerentes de una MYPE deben asignarse un sueldo que debe ser considerado como un costo para la empresa. Piense que de igual forma lo recibiría, si trabajara en otro lugar, sólo que en este momento se está haciendo cargo de otra empresa: la suya.
- Aun cuando tenga como trabajadores a miembros de su familia, ellos deben percibir una remuneración y deben ser seleccionados, supervisados, evaluados y bonificados de acuerdo con las políticas empresariales.
- Es de vital importancia que todos los trabajadores posean un seguro de salud. Si el mismo dueño de la empresa no posee uno ¿cómo podrá hacerse cargo de la empresa si no cuenta con los medios para protegerse de alguna enfermedad o accidente?

4.10 Plan financiero

Hasta el momento, usted le ha demostrado a los inversionistas que ha sido capaz de identificar un producto o servicio, con potencial de ser comprado por un grupo importante de clientes; ha demostrado que es posible producir el bien o servicio y que se puede contar con el personal adecuado; pero aún no ha podido demostrar si la producción y comercialización del producto o servicio, le permitirá al inversionista recibir una retribución económica a cambio del dinero invertido, es decir, si el plan resultará **económica y financieramente viable**.

Ahora es momento de integrar en el plan financiero todos los planes y estrategias previamente establecidos en el plan de negocios. Este plan deberá reflejar todas las decisiones que usted ha tomado a lo largo de su desarrollo. Por ejemplo, si usted decidió introducir un nuevo producto, desarrollar un nuevo mercado, contratar más personal, desarrollar actividades de integración que contribuyan a retener a sus trabajadores, comprar mayores inventarios de materia prima para evitar desabastecimientos, comprar nuevas maquinarias, hacer más publicidad o hacer mayores ofertas o descuentos para captar una mayor porción del mercado, todas esas decisiones tendrán un impacto en sus estados financieros.

El plan financiero es sumamente importante porque permite:

- Determinar los recursos económicos necesarios para la realización del plan de negocios.
- Determinar los costos totales del negocio, es decir, los costos de producción, ventas y administración.
- Determinar el monto de inversión inicial necesario para dar inicio al negocio.
- Determinar las necesidades de financiamiento.
- Determinar las fuentes de financiamiento, así como las ventajas y desventajas de cada alternativa.
- Proyectar los estados financieros, los cuales servirán para guiar las actividades de la empresa cuando esté en marcha.
- Evaluar la rentabilidad económica y financiera del plan de negocios.

De esta manera, el **plan financiero** permite a los posibles socios de la empresa conocer:

- ¿Cuál es la rentabilidad que esperan recibir por su dinero?
- ¿En qué momento podrán recuperar su inversión?

Es importante señalar que el plan financiero para una empresa en marcha es distinto al plan financiero de una nueva iniciativa empresarial. Mientras que el primero comienza con un análisis de la situación financiera de la empresa, el segundo comienza identificando los datos, supuestos y políticas que guiarán las proyecciones económicas y financieras del nuevo emprendimiento.

4.10.1 Historia financiera de la empresa

Cuando se trata de una empresa en marcha que quiere desarrollar un nuevo producto o una nueva unidad de negocio, es fundamental mostrar la historia financiera de la empresa de los últimos tres años o desde su fundación.

El historial financiero se refleja en los siguientes documentos:

- Estados de Ganancias y Pérdidas, por periodos anuales.
- Balances Generales, al final de cada año.
- Flujo de Caja mensual, por cada uno de los años.
- Ratios financieros que se desprenden del Estado de Ganancias y Pérdidas y del Balance General.

Esta información debe ser precisa, concreta, confiable y fácil de seguir y comprender. Si lo considera pertinente, podría incluir cartas de recomendación de proveedores o instituciones del sistema financiero, que acrediten su buen desempeño y el compromiso con sus obligaciones.

Recuerde:

La transparencia y la honradez son fundamentales para conquistar la confianza de su potencial inversionista.

El desempeño financiero de la empresa, desde sus inicios, podría no haber sido óptimo, pero si usted logra transmitir seriedad y confianza a sus potenciales inversionistas, estos podrían estar dispuestos a financiar su plan de negocios porque confían en sus valores.

Realizado el análisis histórico de los estados financieros de la empresa en marcha, el siguiente paso es establecer los datos, supuestos y políticas sobre los cuales se realizarán las proyecciones financieras de la nueva unidad de negocios.

4.10.2 Datos, supuestos y políticas económicas y financieras

Cuando el empresario desarrolla un plan de negocios para una nueva empresa o una nueva unidad de negocios de una empresa en marcha, es fundamental que precise cuáles son los datos, supuestos y políticas que guiarán las proyecciones.

Los **datos** relevantes para las proyecciones son aquellos objetivos establecidos a lo largo del plan de negocios. En este sentido, **el volumen de ventas estimado, el precio de venta, el volumen de descuentos estimados, los costos unitarios, los costos totales, los costos fijos**

y **variables y todos los gastos proyectados**, son datos que deben tomarse en consideración para el plan financiero. En este punto, los presupuestos –ingresos por ventas, compra de recursos, inversión inicial, planillas- son muy útiles, pues cada uno de ellos representa un plan expresado en números. Por ejemplo, se “*quiere*” que la venta mensual sea de 1,200 unidades y se “*quiere*” que el precio sea S/. 32.00 por unidad.

Por otro lado, los **supuestos** se refieren a aquello que se “*cree*” que sucederá. Por ejemplo, se “*cree*” que la UIT subirá en S/. 50 el próximo año, se “*cree*” que el porcentaje de incobrables, del total de la venta al crédito, para el siguiente año será de 3%, se “*cree*” que del total de las ventas el 60% será cancelado con tarjeta de crédito, se “*cree*” que el tipo de cambio permanecerá constante en determinado período, se “*cree*” que la inflación para el año siguiente será de 2.5%. En realidad, **los supuestos se hacen en función a aquellas variables que no podemos controlar y a las que nos tendremos que adecuar.**

Además de los datos y supuestos, el empresario debe definir cuáles son **las políticas** que normarán las operaciones financieras de la empresa. Los siguientes ejemplos reflejan algunas políticas que pueden establecer las empresas:

- Crédito a clientes: Los clientes que poseen una tarjeta de crédito, y una línea de crédito superior a S/. 6,000 mensuales, podrán acceder a un crédito directo.
- Descuentos a clientes: Los clientes que realicen compras por montos superiores a S/.500.00 mensuales tendrán un descuento del 3% en su siguiente compra, por un máximo de 200 soles.
- Pago a proveedores: El pago a proveedores se hará con transferencia bancaria o cheque no negociable, los días viernes de 9:00 am. a 11:00 am.
- Manejo de inventarios: La empresa mantendrá un inventario de seguridad equivalente a dos semanas de producción.

4.10.3 Plan de ventas de la nueva unidad de negocio

Para una **empresa en marcha**, el plan de ventas de la nueva unidad de negocio debe ser independiente de las ventas del resto de la compañía. Es probable, que la proyección de ventas esté vinculada al crecimiento de las otras unidades de negocios de la empresa, pero recuerde que la evaluación debe ser independiente.

Cuando se elabore el flujo de caja de la nueva unidad de negocio, es fundamental que el empresario proyecte los ingresos de manera independiente y no los sume a los ingresos actuales de la empresa.

4.10.4 Análisis de costos

Los componentes de ingresos, costos y gastos, estimados a lo largo del plan de negocios, permitirán hacer un análisis de costos con la finalidad de proyectar estados financieros y evaluar la rentabilidad del negocio.

Recuerde:

Los costos de producción son todos los costos, relacionados de manera directa o indirecta, con los procesos productivos de la empresa.

¿Cómo se determinan los costos de producción?

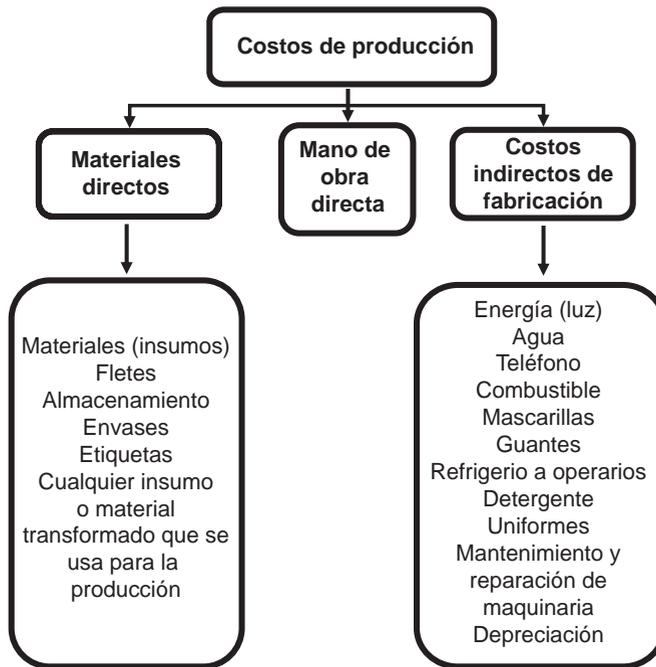
Las dos formas más comunes de visualizar los *costos* son las siguientes:

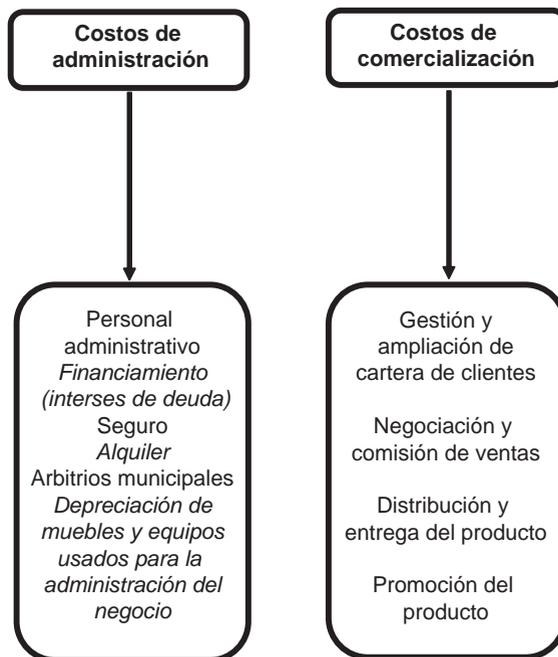
$$\text{a) Costo total} = \text{Total de costos de producción} + \\ \text{Total de costos de administración} + \\ \text{Total de costos de comercialización (ventas)}$$

$$\text{b) Costo total} = \text{Total de costos variables} + \text{Total de costos fijos}$$

La figura N° 24 muestra los principales componentes de los costos de producción de bienes y servicios.

Figura N° 24: Principales componentes del análisis de costos





Fuente: Elaboración propia

El **costo de producción** está conformado por:

- a) **Los materiales directos**, que son aquellos bienes o insumos que pasan a formar parte de la fabricación del producto o servicio, así como los fletes de compra, el almacenamiento y el manejo o cualquier materia prima transformada antes de ingresar al proceso de producción. Además, incluye el costo del envase y de las etiquetas que forman parte del producto final.
- b) **La mano de obra directa**, es aquella que se utiliza para la transformación de la materia prima en producto terminado. Por ejemplo, el operario que maneja la máquina de transformación de una materia prima en un producto terminado.
- c) **Los costos indirectos de fabricación**, son aquellos costos que contribuyen con la fabricación del bien o servicio pero de manera indirecta. Por ejemplo, una proporción de los costos de energía, agua, detergentes, teléfono, combustibles, guantes, mascarillas, refrigerio a operarios, uniformes, entre otros. También es necesario considerar el costo de mantenimiento y reparación preventivo y correctivo de máquinas y equipos, así como la depreciación de la maquinaria.
- d) **Los costos de administración**, son aquellos costos en los que se incurre para la conducción general de la empresa. Incluyen los gastos de personal administrativo, financiamiento, depreciación de muebles y equipos dedicados a la administración del negocio, seguros, alquileres, arbitrios, entre otros.

- e) **Los costos de comercialización**, son aquellos en que se incurren para vender el producto. Incluyen los costos de gestión y ampliación de cartera de clientes, costos de negociación y comisión de ventas, costo de distribución y entrega del producto, costos de promoción del producto y cualquier otro costo para convencer al cliente de los beneficios del producto y entregárselo donde lo requiera.

Recuerde:

La suma de los costos de producción, costos administrativos y costos de comercialización, dan como resultado los costos totales.

- f) **Los costos variables**, son parte del costo total que **varía proporcionalmente a la cantidad o volumen de producción**; son los costos por “*producir*” o “*vender*”. Los principales costos variables son: mano de obra empleada en la elaboración del bien o servicio directa, materias primas directas, envases, embalajes, etiquetas, comisiones por ventas, gastos de transporte, entre otros.
- g) **Los costos fijos**, son aquellos que **permanecen constantes, independientemente de la variación del volumen de producción**. Es decir, aunque no se produzca o venda, igual hay que pagarlos. Por ejemplo, los alquileres del local, los seguros, los gastos de administración, el pago de arbitrios municipales, el pago de intereses de una deuda, el mantenimiento de las oficinas, una proporción del pago de luz y agua, depreciación, sueldos del personal fijo, entre otros.

Recuerde:

La suma de los costos variables y costos fijos da como resultado el total de costos.

Cuando una empresa maneja sólo una unidad de negocio, todos los costos fijos son asignados a esa única unidad. Sin embargo, cuando una empresa maneja más de una unidad de negocios, el empresario o el responsable de la contabilidad, debe distribuir el total de los costos fijos entre las distintas unidades de negocios. Generalmente, el costo fijo será distribuido o asignado en función al uso del bien. Por ejemplo, supongamos que una exportadora tiene dos unidades de negocios: una unidad textil (UNT) que le genera el 20% de sus ingresos y otra unidad de joyería que le genera el 80% restante. Además, supongamos que todas las operaciones son financiadas. En este caso, los costos financieros podrían ser distribuidos de la siguiente manera:

Tabla N° 4

Total de costos financieros:	100%	1,000 nuevos soles
Costo financiero para la UNT	20%	200 nuevos soles
Costo financiero para la UNJ	80%	800 nuevos soles

Para la misma empresa, supongamos que para la producción de los textiles se necesita el 80% del local, mientras que la producción de joyería ocupa el 20% restante. En este caso, si quisiéramos asignar el costo del alquiler del local entre ambos negocios, la unidad de textiles tendría que absorber el 80% del costo, mientras que a la unidad de joyería se le asignaría el 20% restante.

Tabla N° 5

Total de costos en alquiler de local:	100%	200 soles
Costo de local para la UNT	80%	160 soles
Costo de local para la UNJ	20%	40 soles

Esta asignación es fundamental para evaluar la real rentabilidad de la nueva unidad de negocio. **Muchos empresarios suelen comenzar nuevas unidades de negocios y las evalúan como “muy rentables” porque no le asignan los costos operativos reales.** Por el contrario, parte de los costos de la nueva unidad son cargados a la empresa que ya está en marcha, lo que disminuye la rentabilidad de esta última.

Así, mientras que para una empresa en marcha es relativamente fácil determinar sus costos, asignar dichos costos a una nueva unidad de negocio es una tarea que demanda mucho criterio y conocimiento de ambos negocios.

Recuerde:

El análisis de los costos permite identificar oportunidades de mejora en busca de una mayor eficiencia, y generar fortalezas que en muchos casos se convierten en una fuente de ventaja competitiva.

4.10.5 Punto de equilibrio de la nueva unidad de negocio

Una vez determinados los costos fijos y variables, es importante que el empresario conozca cuál es el **número mínimo de productos o servicios que debe vender para que la empresa no pierda dinero**, es decir, para que sus ingresos sean iguales a sus costos.

El punto de equilibrio normalmente se establece en unidades físicas o unidades monetarias, y es sumamente útil para conocer cuánto es lo mínimo que se debe vender para que los gastos fijos de la empresa y los gastos variables de las unidades producidas estén cubiertos.

El empresario tiene que estar muy atento a esta información, pues muchas veces operar la empresa con bajos niveles de producción genera pérdidas en lugar de ganancias. El empresario realizará todos los esfuerzos necesarios para alcanzar su punto de equilibrio en el menor tiempo posible. Sólo cuando los costos fijos y costos unitarios variables hayan sido cubiertos, se comenzará a generar ganancias.

Para hallar el punto de equilibrio, es importante definir el **margen de contribución**, que es la diferencia entre el precio de venta del producto o servicio y los costos unitarios variables en los que se ha incurrido para su producción.

Recuerde:

Margen de contribución por unidad producida = precio de venta – costo variable unitario

El punto de equilibrio se calcula resolviendo:

$$\text{Punto de equilibrio del periodo} = \frac{\text{Total de costos fijos del periodo}}{\text{Margen de contribución unitaria}}$$

Veamos el ejemplo de una empresa que se dedica a la confección de vestidos. Estos son los datos proporcionados:

Costos variables (por unidad producida)

Mano de obra (directa)	S/. 40.00
Materiales directos	S/. 20.00
Combustible / transporte	S/. 2.00

Total de costos variables unitario	S/. 62.00
------------------------------------	-----------

Costos fijos mensuales:

Alquiler	S/. 150.00
Luz	S/. 45.00
Agua	S/. 30.00
Teléfono	S/. 65.00
Sueldos y salarios (que no son de producción)	S/. 1,500.00

Total de costos fijos del mes	S/.1,790
-------------------------------	----------

Precio de venta (por vestido): S/. 100.00

1. - Margen de contribución unitario = $100 - 62 = S/. 38.00$

2.- Punto de equilibrio = $1790 / 38 = 48$ unidades mensuales

Esto significa que el empresario deberá producir 48 vestidos al mes para poder cubrir los costos fijos de ese mes. Sobre esta cantidad mínima a producir, el empresario podrá generar utilidades.

Siguiendo con el mismo ejemplo, supongamos que el empresario necesita una utilidad mensual de S/. 500.00 para cubrir la compra de una nueva maquinaria.

¿Cómo se calcula el número de vestidos a confeccionar para generar las utilidades que le permita realizar la nueva compra?

En este caso se debe calcular las unidades de venta para generar una utilidad de S/. 500 utilizando la siguiente fórmula:

$$UVN = \frac{CF + UE}{PV - CU}$$

Siendo:

UVN: Unidad de ventas necesarias para incrementar la utilidad en determinada cantidad

CF: Costos fijos

UE: Utilidad esperada

PV: Precio de venta

CU:Costo unitario

Resolviendo:

$$UVN = \frac{1790 + 500}{100 - 62} = 60.26 \text{ unidades}$$

Esto significa que el empresario tendrá que producir 61 unidades al mes para generar la utilidad de ventas de S/. 500.00 para comprar una nueva máquina.

El punto de equilibrio debe **ser comparado con el nivel previsto en el plan de ventas**. La diferencia entre el punto de equilibrio y el plan de ventas da una idea sobre el margen de seguridad y el riesgo de la empresa. Por ejemplo, si el punto de equilibrio de una empresa es de 48 unidades mensuales y las ventas proyectadas, en función a la demanda estimada, son de 56 unidades, el riesgo del negocio es relativamente alto, pues una pequeña disminución en el precio (de S/. 100 a S/. 95), un ligero aumento en el costo variable unitario (de S/. 62 a S/. 65) y un aumento en el sueldo del Gerente General de S/ 700 al mes, llevaría el punto de equilibrio a 99.6 unidades.

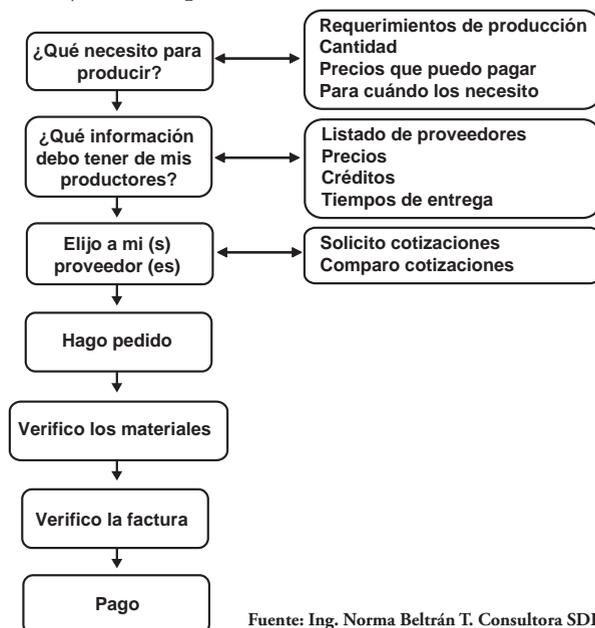
Recuerde:

El punto de equilibrio es una herramienta de control fundamental para el óptimo desarrollo y crecimiento de la empresa.

4.10.6 Adquisición de materiales e insumos para la producción

Un punto crítico del plan de producción que afecta directamente el plan financiero, es la adquisición de materiales o insumos necesarios para transformarlos en productos y/o servicios que los clientes esperan. Esta función debe realizarse teniendo en cuenta los recursos que posee la empresa, para lo cual deben tomarse decisiones conjuntas, que ayuden a optimizar los recursos y al mismo tiempo den origen a un producto que satisfaga las expectativas de los clientes. Antes de decidir cualquier gasto relacionado con las materias primas o insumos, debe considerarse el flujo de compra de materiales, insumos o materias primas, tal y como se puede ver en la figura N° 25.

Figura N° 25: Flujo de compra de materiales, insumos o materias primas



Fuente: Ing. Norma Beltrán T. Consultora SDE

Es importante llevar **registros** de todas las actividades y acciones que realiza la empresa. Por lo tanto, además de los registros de ingresos y egresos, deben registrarse las compras y las materias primas o productos terminados. Sólo así podrá haber un control riguroso del capital y los recursos que la empresa posee y evitar gastos innecesarios.

Recuerde:

Todo movimiento debe registrarse con estricto orden y ser actualizado permanentemente.

Las **compras** pueden registrarse en un formato como el que se presenta en la tabla N° 6.

Tabla N° 6: Modelo de registro de compras

FECHA	ARTICULO	CANTIDAD	PRECIO	PROVEEDOR	CONDICIONES DE PAGO

Esto es sólo un ejemplo, que el empresario puede adecuar a sus necesidades y preferencias. Asimismo, puede servirle de guía y adaptarlo para crear su registro de ventas.

También es importante que se tenga un **inventario de productos terminados o de materia prima**, es decir, tomar nota de todas las existencias que ingresan y salen del negocio.

Tener un inventario es importante, porque:

- Ayuda a averiguar qué productos se venden bien.
- Informa qué cantidad de productos o materia prima se tiene, permitiendo determinar cuándo y cuánto volver a comprar.
- Ayuda a saber qué productos o materia prima se pierde y en qué fechas.

Le proponemos el formato de la tabla N° 7 para que pueda llevar un **registro de sus inventarios**:

Tabla N° 7: Tarjeta para el control de inventarios de productos terminados / productos semiterminados o materia prima

Producto / Materia prima :

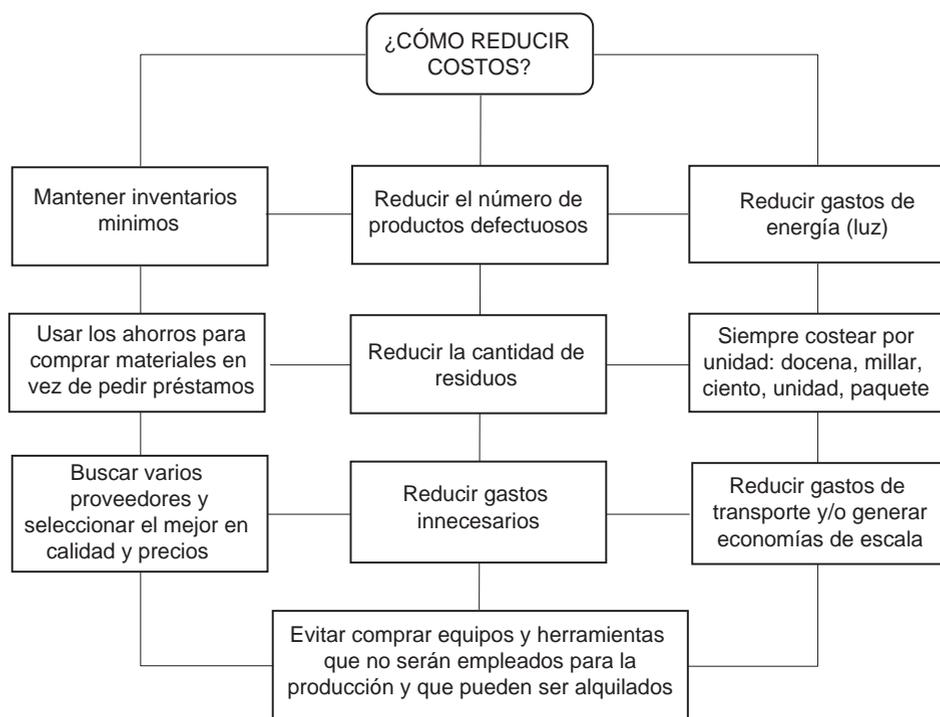
Costo por unidad:

Precio de venta:

Fecha	Detalles del producto	Existencias		
		Cantidad ingresada	Cantidad salida	Saldo en unidades

Todo lo que ha sido mencionado le ayudará a usted a manejar sus recursos eficientemente; porque **las empresas deben preocuparse tanto por crear estrategias que le generen más ingresos, como por establecer estrategias que le ayuden a minimizar sus costos**; así se hacen más eficientes y crecen en valor. ¿Cómo puede usted controlar sus gastos? la figura N° 26 puede darle una pauta:

Figura N° 26: Cómo reducir costos



Fuente: Ing. Norma Beltrán T. Consultora SDE

En líneas generales, una adecuada planificación lo ayudará a reducir sustancialmente sus costos

4.10.7 Inversión inicial

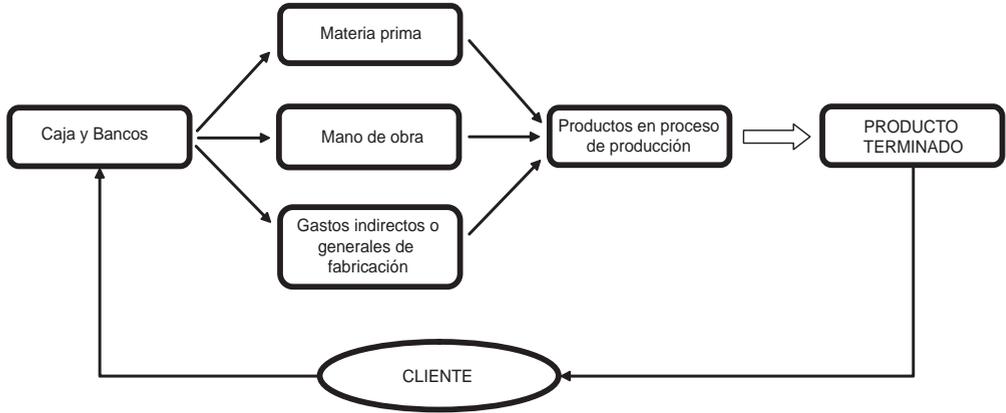
El presupuesto de inversión inicial incluirá todos los **activos fijos, tangibles e intangibles, que se necesitan para iniciar las operaciones del negocio**. Algunos activos fijos pueden ser terrenos, unidades de transporte, maquinarias, mobiliario, herramientas, computadoras, mientras que algunos activos intangibles pueden ser licencias de computación, patentes, transferencias de tecnología, entre otros.

Dado que esta inversión inicial suele ser alta, el empresario buscará estrategias para asociarse con proveedores de bienes de capital o alquilar algunos activos en lugar de comprarlos. En este punto, el empresario desarrollará toda su creatividad y todas sus redes de contactos para conseguir los recursos necesarios para la inversión inicial.

4.10.8 Capital de trabajo

El capital de trabajo es el **recurso económico adicional, diferente de la inversión inicial, que se requiere para poner en marcha la empresa.** El capital de trabajo sirve para financiar la primera producción de la empresa antes de recibir sus primeros ingresos por ventas. El capital de trabajo servirá para financiar materia prima, pagar mano de obra directa, otorgar créditos en las primeras ventas y contar con ciertos gastos que implica el negocio. A continuación se muestra el ciclo del dinero para una MYPE.

Figura N° 27: El ciclo de dinero para una MYPE



Fuente: Elaboración propia

Para calcular el capital de trabajo necesario para la operación de la empresa, se debe proceder a **comparar los egresos con los ingresos por una unidad de tiempo**, que puede ser semanal, quincenal o mensual.

Para un empresario que está comenzando sus operaciones es fundamental que estime el capital de trabajo requerido para no quedarse sin caja.

A continuación se presenta un ejemplo para calcular el capital de trabajo:

Tabla N° 8

Detalle	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	100	120	140	170	200	250	300	350	400	460	520	600
Egresos	150	180	190	200	210	230	260	290	330	360	400	450
Flujo de fondos netos	(50)	(60)	(50)	(30)	(10)	20	40	60	70	100	120	150
Déficit acumulado	50	110	160	190	200							

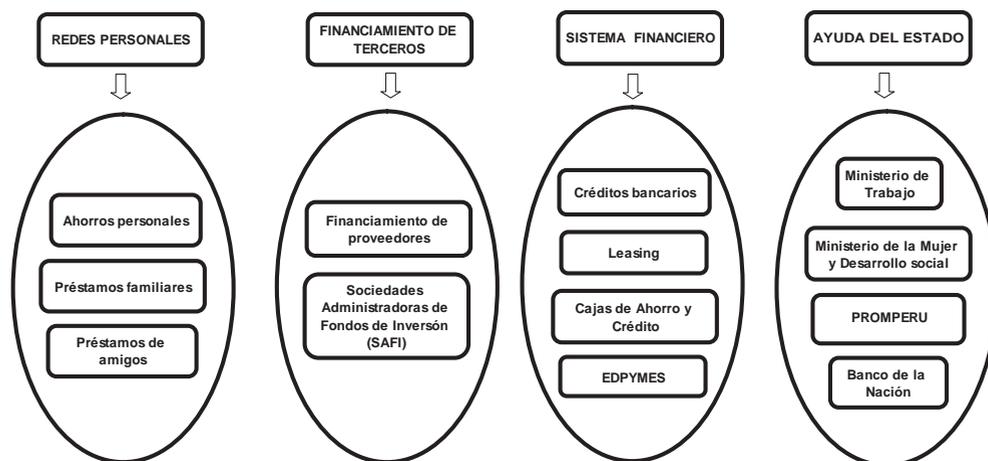
En este ejemplo, el déficit máximo acumulado es de 200, por lo que ese sería el monto de capital de trabajo requerido para financiar las operaciones de la empresa durante los primeros cinco meses.

4.10.9 Fuentes de financiamiento

Una vez calculada la inversión inicial y el capital de trabajo necesarios hay que determinar las fuentes económicas para financiar las operaciones de la empresa.

En líneas generales, el financiamiento puede venir de:

Figura N° 28: Posibles fuentes de financiamiento



Fuente: Elaboración propia

Por lo general, los préstamos iniciales son otorgados por **familiares, amigos y proveedores**. Son procesos simples e informales, con condiciones favorables y muy bajas o nulas tasas de interés. Sin embargo los préstamos suelen ser reducidos y no siempre están disponibles en el momento preciso.

Otra fuente de financiamiento interesante al inicio de las operaciones son las ayudas del **Estado**. Por lo general el dinero está disponible, pero es indispensable hacer un plan de negocios y a veces el proceso es largo y burocrático.

Si se trata de financiar terrenos, las **hipotecas** son la mejor alternativa, en términos económicos, mientras que el **leasing** es la mejor alternativa para financiar maquinarias, equipos y vehículos.

Los **créditos bancarios** pueden ser útiles para cualquier tipo de financiación. Son muy flexibles pero se necesitan avales personales o garantías, por lo cual un empresario que recién comienza sus actividades, difícilmente podrá acceder a créditos bancarios. Sin embargo, el empresario podría financiarse con su propia tarjeta de crédito, pero es un financiamiento muy caro y riesgoso.

Otra alternativa de financiamiento es el **capital de riesgo**. Suele ser empleada por negocios muy innovadores y de alto riesgo. Para acceder a este financiamiento es indispensable la presentación de un plan de negocios muy sólido y los beneficios del negocio serán compartidos con la entidad que dio el capital de riesgo.

4.10.10 Proyección de flujo de caja

El flujo de caja es la herramienta básica de planificación financiera y de evaluación de proyectos. Sirve para:

- Planificar, ordenar y controlar la liquidez de la empresa por un periodo determinado.
- Ver si se puede cumplir con los compromisos adquiridos en las fechas programadas.
- Evaluar la posibilidad de gestionar un financiamiento adicional.
- Evaluar la necesidad de cambiar las condiciones de plazo en el cobro a clientes y el pago a proveedores.
- Determinar la utilidad económica del proyecto y estimar su rentabilidad.

El flujo de caja muestra todos **los ingresos y egresos, actuales y futuros**, que tiene o tendrá un plan de negocios. Empieza con la inversión inicial y luego se incluye la proyección de ventas. La cifra de ventas será calculada en base a la estimación de la demanda hecha como resultado del sondeo de mercado y a las políticas de precios y descuentos establecidas por el plan de marketing. En segundo lugar se incluyen los gastos y finalmente el financiamiento. En resumen, el flujo de caja debe considerar tres aspectos importantes:

- Ingresos: Total de cantidad vendida multiplicada por el precio unitario de venta.
- Egresos: Suma de costos de fabricación + costos administrativos + costos de comercialización.
- Financiamiento: amortizaciones de intereses y capital.

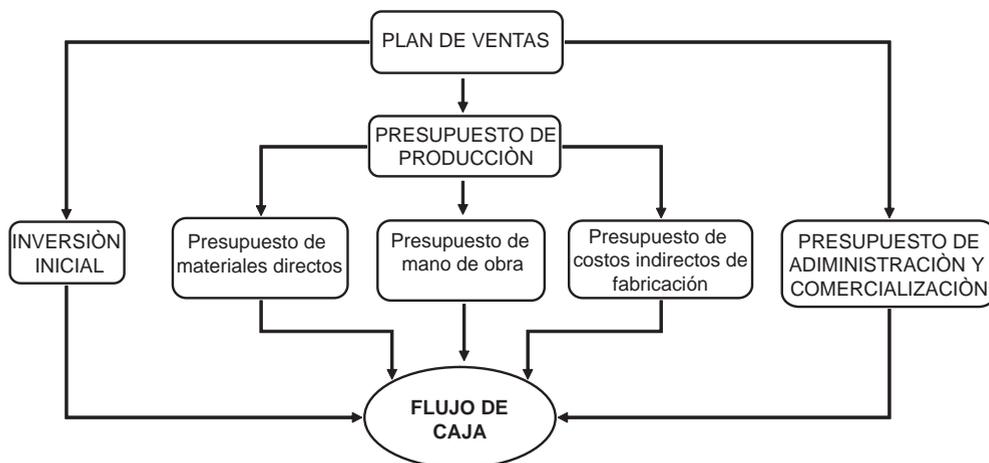
Es decir, todo aquello que signifique movimiento de dinero en efectivo en un periodo de tiempo determinado.

Para elaborar el flujo de caja es recomendable trabajar con los siguientes presupuestos:

1. Presupuesto de ventas.
2. Presupuesto de producción.
3. Presupuesto de materiales directos.
4. Presupuesto de mano de obra directa.
5. Presupuesto de costos indirectos de fabricación.
6. Presupuesto de costos administrativos y de comercialización.
7. Inversión inicial.
8. Tabla de amortización de préstamos.

A continuación se presentan los presupuestos y las relaciones entre ellos para llegar al flujo de caja.

Figura N° 29: Presupuestos requeridos para elaborar el flujo de caja



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, debe calcularse la diferencia a pagar o cobrar por el Impuesto General a las Ventas y el Impuesto a la Renta correspondiente al periodo. Si bien este es un cálculo relativamente sencillo, la ayuda de un contador puede ser una buena opción pues hay aspectos legales y tributarios propios de cada industria.

El flujo de caja debe indicar el tipo de moneda en la que se está trabajando y el periodo que está consignando. Los nuevos planes de negocios deben incluir una columna que detalle el “mes 0” o periodo inicial de operaciones detallando todas las inversiones y gastos que se hicieron para poner en marcha el negocio, antes de empezar a producir y vender.

El **horizonte de las proyecciones** dependerá de cada caso en particular. Sin embargo, existen algunos principios:

- Si el proyecto será financiado, la proyección deberá ser al menos por el periodo del financiamiento.
- Si se trata de una empresa con alto nivel de inversión, la proyección será al menos a cinco años.
- Si se trata de un negocio de rápido crecimiento, en una industria muy competitiva, una proyección a tres años podría ser suficiente.
- Si se trata de proyectos con altos niveles de innovación, el periodo de evaluación no será mayor a cinco años.

En la tabla N° 9 se muestra el ejemplo de un flujo de caja (ver página siguiente).

Tabla N° 9: Flujo de caja proyectado (en soles)
Enero Marzo de 2008

Descripción	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Ingresos				
Ventas		5.000,00	5.750,00	6.250,00
Total de ingresos		5.000,00	5.750,00	6.250,00
Egresos				
Inversión inicial	2.000,00			
Alquileres		150,00	200,00	230,00
Agua		30,00	38,00	45,00
Luz		40,00	50,00	60,00
Sueldos		1.500,00	1.500,00	1.500,00
Préstamos (pago mensual fijo)		300,00	300,00	300,00
Costos de administración		500,00	600,00	680,00
Costos de ventas		250,00	320,00	400,00
Imprevistos		0,00	300,00	100,00
Impuestos		340,00	430,00	520,00
Total de egresos	2.000,00	3.110,00	3.738,00	3.835,00
FLUJO DE CAJA	-2.000,00	1.890,00	2.012,00	2.415,00

Al flujo de caja proyectado, se le hacen algunas modificaciones para llegar al Flujo de Fondos y luego se le aplica una tasa de descuento para estimar el valor del proyecto en el presente, es decir, para calcular el **Valor Actual Neto (VAN)**.

El Valor Actual Neto = Valor actualizado de los ingresos (incluyendo el valor residual del proyecto) – Valor actualizado de los egresos (incluyendo la inversión inicial)

Este valor constituye una medida en valor actual y absoluto (no es una tasa) de la capacidad generadora de renta de una inversión. **Sólo convendrá realizar la inversión si el VAN es positivo.**

A continuación se presentan los distintos instrumentos financieros que pueden emplearse para evaluar la rentabilidad económica y financiera de un proyecto. Por lo general el empresario contará con el apoyo de un profesional en finanzas para hacer esta evaluación.

4.10.11 Análisis de rentabilidad

Cualquier persona que invierta en un negocio desea una rentabilidad, la cual puede variar en función al riesgo del negocio y a sus propias expectativas. Sin embargo, cualquier inversionista esperaría una rentabilidad superior a la tasa de interés que ofrecen las entidades bancarias, pues poner el dinero en el banco tiene un riesgo significativamente menor. En ese sentido, **la rentabilidad del negocio debería ser superior a la rentabilidad de los certificados bancarios a plazo fijo, pues esta alternativa de inversión tiene un mínimo riesgo.**

La rentabilidad de un negocio se expresa como una tasa, a la que se espera que el dinero invertido le rente al empresario, es decir:

$$\text{Rentabilidad} = \text{Utilidad} / \text{Costo de inversión} * 100$$

Hay diversas maneras para determinar esta tasa, pero la más común es analizando el riesgo que corre el dinero en el negocio planteado, dada la naturaleza de la empresa, la competencia y otros factores.

Los índices generalmente utilizados para determinar la rentabilidad del plan de negocios son:

1. La relación Beneficio Costo: que deberá ser mayor a 1
2. La Tasa Interna de Retorno: que deberá ser mayor a la tasa de interés a largo plazo del mercado.
3. El Valor Actual Neto: que debe ser positivo.

Sin embargo el índice de rentabilidad más utilizado es el **VAN**.

Dado que el VAN se calcula en base al Flujo de Fondos y no al Flujo de Caja, a continuación se presenta un modelo de Flujo de Fondos (una adecuación del flujo de caja) para poder calcular el VAN.

Datos:

Y1 = Ingresos totales del periodo 1	= 1000
E1 = Egresos totales del periodo 1	= 600
Gf1 = Gastos financieros del periodo 1	= 100
D1 = Depreciación del periodo 1	= 100
T1 = Tasa de impuesto a la renta periodo 1	= 15%

La fórmula del Flujo de Fondos es la siguiente:

$$FF1 = (Y1 - E1 - Gf1 - D1) (1 - T1) + Gf1 + D1$$

$$FF1 = (1000 - 600 - 100 - 100) (1 - 0.15) + 100 + 100 = 370$$

El FF del primer año equivale a 370

Ahora, supongamos que:

- La inversión inicial del proyecto fue de S/.2,000
- El horizonte del proyecto es de 10 años,
- La tasa de descuento anual es $k_0 = 12\%$ en el año 1

Los flujos de fondos anuales se muestran en la segunda columna de la tabla N° 10

Tabla N° 10: Modelo de flujo de fondos

Periodo	Valor	(i – ko)n	Resultado
Inicio	-S/. 2,000.00	S/. 1.00	-S/. 2,000.00
Fin año 1	S/. 370.00	0.8800	S/. 325.60
Fin año 2	S/. 400.00	0.7744	S/. 309.76
Fin año 3	S/. 450.00	0.5997	S/. 269.85
Fin año 4	S/. 510.00	0.5277	S/. 269.14
Fin año 5	S/. 570.00	0.4644	S/. 264.71
Fin año 6	S/. 590.00	0.4087	S/. 241.12
Fin año 7	S/. 600.00	0.3596	S/. 215.78
Fin año 8	S/. 620.00	0.3165	S/. 196.22
Fin año 9	S/. 640.00	0.2785	S/. 178.24
Fin año 10 S	S/. 640.00	0.2451	S/. 156.85
Flujo de caja descontado o proyectado			S/. 427.27

Esto significa que:

El valor actual de los beneficios de una inversión de S/. 2,000 es de:
 $S/. 2,000 + S/. 427.27 = S/. 2,427.27$ en un periodo de 10 años.

Mientras que el Valor Actual Neto es de S/. 427.27

En este caso, siendo el VAN mayor a cero, el plan de negocios es rentable.

Además del flujo de caja proyectado mensualmente para el primer año y anualmente para los siguientes años, el empresario deberá presentar los Estados de Ganancias y Pérdidas y los Balances Generales de cada año de proyección. Cabe reiterar la importancia de que el empresario cuente con la ayuda de especialistas en temas financieros o contables.

4.10.12 Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado de la empresa

El Estado de Ganancias y Pérdidas, también llamado Estado de Resultados, es un estado financiero que muestra la **ganancia (utilidad) o pérdida de un periodo determinado**, es decir, la rentabilidad del negocio desde un punto de vista operativo.

En la tabla N° 11 se muestran los elementos que normalmente componen un Estado de Ganancias y Pérdidas.

Tabla N° 11: Aspectos que contempla un Estado de Ganancias y Pérdidas (Estado de Resultados)

Estado de Resultados		
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2008		
Ingresos por ventas (a)	100,000 unidades * S/23.60	S/. 2,360,000.00
Costo de ventas (b)	Inventario inicial + compras - inventario final	-S/. 800,000.00
Utilidad bruta (a) - (b)	Ingresos por ventas - costo de ventas	S/. 1,560,000.00
Sueldos ("c")	8 empleados * S/ 3,500 * 14 sueldos	S/. 392,000.00
Alquiler, luz y teléfono ("d")	(2400 + 60 + 600)*12 meses	S/. 36,720.00
Gastos de comercialización ("e")	S/. 5,000 mensuales	S/. 60,000.00
Gastos generales ("f")	S/. 30,000 mensuales	S/. 360,000.00
Total de costos operativos	Sumatoria de ("c") ("d") ("e") ("f")	S/. 848,720.00
Resultado Operativo	Utilidad Bruta - Total de costos operativos	S/. 711,280.00
Depreciación	S/. 170,000 en activos/ tasa depreciación 20%	S/. 34,000.00
Amortización de deudas		S/. 13,000.00
Intereses recibidos		S/. 2,250.00
Cargos por intereses		S/. 16,000.00
Resultado antes de impuestos	Resultado operativo - costos/ingresos financieros	S/. 650,530.00
Impuestos	Tasa de 30% de impuesto a la renta	S/. 195,159.00
Resultados después de impuestos	Resultado antes de impuestos - impuestos	S/. 455,371.00
Pago de dividendos	Tasa de 70% de repartición de dividendos	S/. 318,759.70
Ganancias retenidas para el año	Resultado después de impuestos - dividendos	S/. 136,611.30

Es importante señalar que en el Estado de Ganancias y Pérdidas, **la información se trabaja sin IGV**. Se tratan de ingresos y costos netos.

4.10.13 Balance General proyectado de la empresa en su conjunto

El Balance General muestra la **situación financiera de una empresa en un momento determinado**. Es una *"fotografía"* de la empresa que muestra los **activos** (lo que la empresa tiene), los **pasivos** (lo que la empresa debe) y el **patrimonio**, es decir lo que la empresa vale (diferencia entre activos y pasivos).

En la tabla N° 12 se presenta un modelo de estructura del Balance General. Cabe señalar que la proyección anual del Balance General no es una tarea sencilla. Se necesitan conocimientos en Contabilidad para hacer este ejercicio con precisión. Sin embargo, aun sin ser un especialista, hay un principio básico que usted debe conocer: **El total de activos debe ser igual a la suma del total de pasivos y patrimonio** (ver página siguiente).

Tabla N° 12:
Modelo de Balance General

Manzanita SA	
BALANCE GENERAL	
(En nuevos soles)	
	Periodo
	XXXX
ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	
Caja y Bancos	
Total Activo Corriente	
ACTIVO NO CORRIENTE	
Activo Fijo	
Maquinaria y Equipo	
Muebles y Enseres	
Equipo de Computo	
Depreciación Acumulada	
Gastos Preoperativos	
Amortización Gastos Preoperativos	
Credito Fiscal de IGV	
Publicidad pagada por adelantado	
Garantía por Alquiler	
Alquiler pagado por Adelantado	
Impuesto a la Renta	
Total activo no corriente	
TOTAL ACTIVOS	
PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	
Tributos por pagar	
IGV por Pagar	
IR 3ra categoría por pagar	
CTS por pagar	
Gratificaciones por pagar	
Impuesto de 5ta categoría por pagar	
Total pasivo corriente	
PASIVO NO CORRIENTE	
Hipoteca por pagar	
Total pasivo no corriente	
TOTAL PASIVO	
PATRIMONIO	
Capital Social	
Utilidad del Ejercicio	
Total Patrimonio	
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	

De las tres herramientas mostradas: el flujo de caja, el estado de resultados y el balance general, **el empresario que recién comienza su empresa** debe preocuparse, fundamentalmente, por el **flujo de caja** y convertirlo en un flujo de fondos. Este flujo de caja servirá para hacer un posterior **análisis de sensibilidad**.

4.10.14 Análisis de sensibilidad y riesgo de la unidad de negocio

Este proceso consiste en **analizar diferentes escenarios**, ya sean **muy conservadores** o muy **optimistas**, modificando algunas variables del flujo de caja, como por ejemplo: el precio de los productos, las tasas de interés, la variación de los ingresos, entre otros. Pero para el caso de empresas exportadoras, las variaciones en el tipo de cambio y la inflación local, podrían ser las variables de mayor importancia para hacer el análisis de sensibilidad.

Este análisis nos muestra, dependiendo de los escenarios:

- ¿Cuán sensible es el plan de negocios a los cambios que se pueden producir en el entorno?
- ¿Cuán rentable es en condiciones diversas?
- ¿Qué aspectos son los que se deberían observar cuidadosamente?

Es recomendable que el empresario tenga todas las proyecciones financieras en Excel y que las celdas estén vinculadas, para que cualquier cambio en alguna de las variables sensibles, pueda recalcular automáticamente la rentabilidad del proyecto, es decir el Valor Actual Neto.

Para hacer un buen análisis de sensibilidad, hay que reconocer que las empresas también tienen **riesgos operativos** que son internos a la organización y que podrían afectar considerablemente a la empresa. Por ejemplo, la renuncia de personas claves o su contratación por parte de la competencia, desperfectos en las máquinas que no pueden ser solucionados de inmediato, desabastecimiento de materias primas por un crecimiento inesperado de la demanda, por el ingreso de un nuevo e importante competidor a la industria, por fenómenos climáticos (los fenómenos climáticos no pueden ser controlados pero si previstos con la finalidad de incrementar los inventarios), problemas de tecnología e informática, fuego o robo.

También hay **riesgos financieros**, como la subida de la tasa de interés, variaciones repentinas en los tipos de cambio que generan fuerte devaluación y falta de capital de trabajo.

No olvidemos **los riesgos políticos**, como, cambios en las políticas de comercio exterior entre países, cambios en tasas impositivas locales e internacionales, sanciones impuestas a un país para evitar el acceso a clientes y materias primas, entre otros, entre otros.

Son muchos y muy variados los riesgos que un negocio puede tener, pero el análisis del entorno y de la industria que el empresario hizo al inicio del plan de negocios, sobre la base de un profundo y exhaustivo estudio de mercado, debería ayudarlo a minimizar estos riesgos. La clave está en generar las fortalezas internas necesarias, para hacer frente a aquellos cambios del entorno que no puede controlar y a los que deberá adecuarse. Lo más importante es estar preparado.

Recuerde:

Todo negocio es riesgoso.

La clave está en contar con un buen plan de negocios, que permita reducir la incertidumbre y prepare a la empresa para reaccionar adecuadamente frente a imponderables.

4.11 Conclusiones y recomendaciones

El plan de negocios debe terminar con algunas conclusiones, que por lo general responderán a las siguientes preguntas:

- **¿La empresa es viable en términos económicos?**
Es decir, si es posible conseguir los recursos económicos necesarios para poner en marcha la empresa y obtener una rentabilidad que satisfaga las expectativas de sus dueños.
- **¿La empresa es viable en términos operativos?**
El Perú es un país con grandes oportunidades, seguramente muy rentables, pero que no es posible desarrollarlas por razones operativas. Por ejemplo, muchos lugares del país tienen maravillosos atractivos turísticos, pero las zonas son inaccesibles y la posibilidad de contar con servicios de buena calidad es remota. Si hubiera una carretera para llegar a la zona con cierta comodidad, disponibilidad de servicios públicos como luz, agua y teléfono, gente de la zona capacitada para brindar servicios al turista y un empresario optimista y perseverante, seguramente la empresa sería viable.
- **¿La empresa es viable en términos sociales?**
En el Perú existe más de un ejemplo de proyectos rentables y operativamente viables, pero que por razones sociales no se pueden llevar a cabo. Cuando un gran proyecto como la ampliación de la capacidad de un puerto o aeropuerto, no se puede poner en marcha debido a las protestas de sindicatos y movimientos sociales, los empresarios reconocen la influencia y el impacto de esta variable para el desarrollo de su empresa.
- **¿La empresa es viable en términos ambientales?**
Hoy en día, el Estado y los gobiernos locales y regionales, tienen políticas muy claras en cuanto a las actividades que podrían tener impactos negativos en el ambiente de su jurisdicción. Por ello, las empresas deben tomar en consideración las políticas vigentes y además los costos que implica para la empresa cumplir con lo establecido por la Ley.
- **¿La rentabilidad que muestra el proyecto es atractiva para los inversionistas?**
Cada inversionista espera una rentabilidad distinta, en función al riesgo que el proyecto pudiera tener, al potencial de crecimiento del negocio y a sus propias expectativas. Cualquiera fuera la expectativa del inversionista, la rentabilidad del proyecto debería ser mayor a la de cualquier otra opción de inversión con el mismo nivel de riesgo. Es decir, si el sistema financiero nacional me permite poner 30,000 nuevos soles, por 360 días, a una tasa de interés de 8% anual, la rentabilidad del nuevo negocio debería ser sustancialmente mayor considerando que el riesgo de invertir en un nuevo negocio es mucho mayor que el riesgo de poner el dinero en el banco y que este quiebre. Cabe mencionar que las instituciones que financian nuevas iniciativas empresariales, suelen pedirles a los accionistas una rentabilidad no menor al 30% de su inversión.
- **¿Cuáles son las grandes oportunidades o las grandes amenazas que podrían modificar sustancialmente la rentabilidad del proyecto?**
Antes de poner en marcha una empresa, los empresarios deben tener claridad sobre:
 1. ¿Cuáles son las grandes oportunidades que no deben dejar de aprovechar?
 2. ¿Cuáles son las grandes amenazas que deben monitorear durante la puesta en marcha y la vida útil de la empresa?
 3. ¿En qué medida la empresa está preparada para aprovechar las oportunidades y luchar contra las amenazas o convertirlas en oportunidades?

4. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización?
Los inversionistas deben contar con esta información para ayudar al empresario a cumplir con sus objetivos, pero también para tener información sobre el riesgo de su inversión.
- **¿Cuáles son los aspectos o las condiciones indispensables para poner en marcha el proyecto?**
Hay proyectos que pueden ser viables en términos económicos, sociales, ambientales y operativos, pero sin la licencia municipalidad de funcionamiento, el acceso a través de una buena carretera, o la autorización para explotar cierto yacimiento, es imposible comenzar el proyecto. Haga una lista de estos aspectos o condiciones indispensables y ocúpese de ellos. No vaya a ser que el banco le otorgue el préstamo que tanto luchó por conseguir, que los clientes ya le hayan hecho pedidos y estén esperando sus productos, que sus proveedores ya le estén cobrando por lo que le vendieron, y que usted todavía no tiene la licencia que le permite comenzar a operar.
 - **¿Cuáles son los factores que permitirán la creación y el desarrollo de una ventaja competitiva?**
Otro aspecto que debe quedar muy claro al final del plan de negocios, son las *grandes fortalezas* de la empresa, qué le permitirán generar esa ventaja competitiva por la que muchas empresas luchan. Recuerde que las nuevas empresas pueden generar una ventaja competitiva registrando una marca, patentando un invento, un nuevo producto o un nuevo proceso. Centre sus esfuerzos en identificar cómo generar la ventaja competitiva y luche por alcanzarla. Eso le dará mejores herramientas para enfrentar a la competencia.
 - Finalmente, tenga en cuenta que la presentación que usted haga del plan de negocios es muy importante. Debe prepararse para **vender su idea!**¹³
Sea claro, conciso y muestre seguridad en lo que está presentando. Para vender un proyecto hay que conocerlo muy bien, estar convencido de lo que se presenta y transmitir las ideas con mucho entusiasmo y espíritu emprendedor.

Por lo general, la **presentación** de un plan de negocios se hace en power point o utilizando un vídeo de la futura empresa, en el que se muestra:

1. ¿Cómo surge la idea de negocio o cuál es la oportunidad que se quiere aprovechar?
2. ¿Qué producto o servicio se quiere ofrecer?
3. ¿Quiénes serán los clientes?
4. ¿Cómo se piensa hacer el producto o brindar el servicio?
5. ¿Cuál es la visión y misión de la empresa?
6. ¿Qué estrategia se ha elegido y por qué?
7. ¿Cuáles son los resultados económicos y financieros esperados?
8. ¿Cuál es el equipo que llevará adelante el plan?

4.12 Descripción del equipo gerencial de la empresa y de la nueva unidad de negocio

Todo plan de negocios tiene un equipo empresarial detrás y este es uno de los elementos que más toman en cuenta los potenciales inversionistas para apoyar o no un determinado proyecto. Es fundamental que el equipo demuestre qué tiempo le dedicará al proyecto, cuáles son los conocimientos de gestión que tiene, cuánto conoce del producto o servicio que pretende ofrecer, cuál es su experiencia en esa industria en particular, qué nivel de confianza le brindan a los potenciales clientes y proveedores, cuán analíticos e intuitivos son para tomar decisiones, pero sobre todo, cuán entusiastas y perseverantes son, cuán comprometidos están con el proyecto, cuáles son sus valores personales y cuál es su afán de logro.

¹³ Ver Anexo N° 8: El arte de hablar en público

En consecuencia, responda de manera escrita a cada una de las siguientes preguntas, para brindarle mayor seguridad a los inversionistas sobre los compromisos asumidos por usted y su equipo:

- ¿Quiénes son los miembros de la empresa?
- ¿En qué medida sus experiencias y competencias son útiles para la empresa?
- ¿Cuál será la participación de cada uno de ellos en la gestión de la empresa?
- ¿Cuál será el nivel de participación de cada uno de ellos en el directorio o comité de gestión de la empresa?
- ¿Cuáles serán las condiciones salariales? ¿Se pagará un sueldo fijo? ¿Se pagarán comisiones? ¿Se pagarán bonos por productividad? ¿Cómo se evaluará la productividad de cada uno?
- ¿Cuál será la política de distribución de utilidades?
- ¿Cuál es el compromiso de los fundadores con la empresa? ¿Cuánto tiempo le van a dedicar y por qué período?

Recuerde:

La mejor idea de negocio, el mejor modelo, el mejor plan de negocios y el proyecto más rentable pueden resultar un fracaso si el equipo empresarial no es el adecuado.

Finalmente, debe ser consciente de que las incubadoras de empresas evalúan, más que el plan de negocios, al **equipo empresarial fundador**. Por eso es tan difícil acceder a un financiamiento externo cuando se hace una empresa por primera vez. Emplee todos sus conocimientos, contactos y energía para conformar un equipo ganador.

5. ASPECTOS FUNDAMENTALES PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Para que un empresario alcance el éxito, debe tener presente los componentes básicos de toda empresa (Varela, 2008) que son:

- 1.- Clientes con pedidos.** Una empresa sólo tiene sentido cuando tiene productos o servicios que algunas personas están dispuestas a comprar y repetir el ciclo de compra. Empresa que no tiene pedidos es empresa muerta.
- 2.- Información del entorno.** Día a día el empresario debe tomarse un tiempo para analizar cuáles son los cambios que se vienen dando en el entorno y cuáles afectan a su organización. Además, analizar qué nuevas oportunidades de negocios se están presentando. Por ejemplo, los Tratados de Libre Comercio que el Perú ha firmado con muchos otros países y regiones del mundo, abren nuevas oportunidades para el empresario peruano. Por un lado, le amplía inmensamente el ámbito de los competidores, pero por el otro, le abre oportunidades de acceso a nuevos mercados. Por ello, el empresario debe estar informado de todo lo que afecta y afectaría a la empresa en un futuro, y así tomar decisiones sobre la base de datos oportunos y correctos, y no guiarse exclusivamente por su intuición.
- 3.- Tecnología.** Las empresas deben contar con el nivel de tecnología que les permita ser competitivas y tener la capacidad para adecuarse a los cambios que se den en la empresa en la medida que se desarrolla. Cuando se habla de tecnología se está haciendo referencia a los aspectos duros, como maquinarias y equipos, y a tecnologías blandas, como los programas de computación para producción, los sistemas de información gerencial muy útiles para la toma de decisiones, y la calidad del recurso humano disponible en la organización. En el Perú, es indispensable el desarrollo o adopción de nuevas tecnologías duras y blandas, que permitan mejorar el nivel de competitividad de la mayoría de micro y pequeñas empresas en el país. Un empresario que quiera ingresar a una industria con determinado nivel de tecnología debe estar preparado para competir y ser consciente que todo negocio tiene un proceso de aprendizaje. Por lo tanto, cuando recién ingrese a una nueva industria, su nivel de competitividad probablemente sea inferior al promedio de la industria y deberá pasar por un proceso de aprendizaje que elevará sus costos, en relación a los costos de sus competidores.
- 4.- Recursos Naturales.** Los recursos naturales (petróleo, gas, tierra, agua, clima, flora, fauna, relieve, topografía, paisaje, entre otros) pueden ser vitales para el éxito de la empresa, pero pueden llegar a ser escasos. Por ello, es importante que las proyecciones de crecimiento y desarrollo de la empresa consideren la disponibilidad y el agotamiento de cualquiera de los recursos esenciales para el desarrollo del producto o servicio. Esta disponibilidad o agotamiento, representan una oportunidad o amenaza que debe ser tomada en consideración para evaluar el riesgo del negocio.
- 5.- Recursos Materiales y Humanos.** Toda empresa necesita instrumentos, equipos o maquinarias para el desarrollo de sus actividades. Estos recursos materiales pueden ser escasos o abundantes, pero pueden ser obtenidos con poco o mucho dinero. Como fuera, un recurso escaso y costoso, tarde o temprano será reemplazo por una tecnología de mayor eficiencia. Por otro lado, toda empresa requiere de personas capaces de desarrollar las actividades para satisfacer las necesidades de los clientes y aprovechar las oportunidades del mercado. Mientras que los recursos materiales suelen desvalorizarse con el tiempo, ya sea por abundancia o cambio de tecnología, el personal

bien entrenado e integrado a la empresa, cada día tiene mayor valor. Por ello, el recurso humano bien aprovechado y manejado puede ser una clara ventaja competitiva para la empresa y un capital intangible de gran valor.

6.- Recursos financieros. No se duda de la importancia de los recursos financieros para la creación y desarrollo de una empresa. Sin embargo, los recursos financieros estarán disponibles en la medida que el empresario tenga la capacidad para descubrir o identificar cuáles son las fuentes de financiamiento más adecuadas para el plan de negocios. Los familiares y proveedores suelen ser las mejores alternativas de financiamiento en la etapa inicial de cualquier empresa. Si usted logra convencer a un proveedor de que él crecerá en la medida que usted le compre, seguramente el proveedor que tenga el deseo de crecer, le dará el financiamiento que requiere.

7.- Redes empresariales. Está demostrado que las empresas crecen y se desarrollan en la medida que forman parte de redes empresariales. La red de contactos puede ser mucho más importante que tener el conocimiento del negocio. Por ello, el empresario debe esforzarse para identificar qué personas, parientes, amigos, colegas, organizaciones, empresas o instituciones, pueden ser elementos de apoyo en el desarrollo de la empresa. Esta red de contactos es fundamental para llevar a cabo las operaciones de la empresa con mayor facilidad. Los factores del entorno generalmente afectan a todas las empresas de la industria de manera similar, pero su propia red de contactos podría marcar la diferencia entre usted y su competidor más cercano.

8.- Oportunidad. El ingreso de una empresa al mercado y las acciones que el empresario desarrolle para que la empresa pueda competir, deben ser oportunas; estar en el lugar ideal, en el momento adecuado y en la forma precisa para aprovechar convenientemente la posibilidad de generar una ventaja competitiva, que haga a la empresa sostenible en el tiempo. Es este sentido, como empresario, debe preocuparse para que el producto o servicio que ofrezca al mercado satisfaga los gustos, deseos o preferencias del cliente, de manera adecuada y oportuna, y sea capaz de superar sus expectativas.

Desde una perspectiva netamente financiera, el empresario deberá preocuparse por:

- **Tener reservas suficientes.** Muchas MyPES, con excelentes ideas y modelos de negocio, quiebran por deficiente caja. El entusiasmo del empresario por vender y crecer, muchas veces lo lleva a una situación de falta de liquidez muy grave. Y es que sin caja, no hay posibilidad de crecer. Además controle muy bien sus gastos y busque la eficiencia de su empresa en todas las operaciones que realice. Para eso debe establecer los mecanismos necesarios para controlar todos y cada uno de los gastos de la empresa. No debe hacerlo usted mismo, pero debe verificar que el proceso se cumpla.
- **Analizar muy bien en qué momento su empresa estará con problemas de caja,** es decir, que no tendrá el dinero suficiente para cubrir sus deudas. Esto es muy común en una empresa que está creciendo, pero debe estar preparado. Utilizar el sobregiro bancario es, casi siempre, la alternativa más cara del mercado. Pero si no se ha planificado con la debida anticipación, probablemente sea la única fuente de financiamiento. La idea de negocio puede ser extraordinaria, sumamente original y probablemente rentable, pero si no manejamos adecuadamente la caja de la empresa, el riesgo de quebrar es alto.

- **Conocer de cerca el movimiento de sus ingresos y egresos.** Cada sector o industria tiene su propia estructura de ingresos y egresos. Por ello es importante que usted estudie con detenimiento en qué momentos del año se darán sus mayores gastos y en que otros llegarán los ingresos. Si usted se compromete a pagar en una fecha determinada, y por cualquier imprevisto no estuviera en la capacidad de cumplir con su obligación, su imagen y reputación podrían verse afectadas. Peor aún, su empresa podría quebrar.
- **Tener un presupuesto para contingencias o imprevistos.** Supongamos que su proyecto consiste en la producción de espárragos en Ica para el mercado internacional. Usted ya fertilizó la tierra, sembró, aplicó herbicidas, cosechó y ahora le toca transportar los espárragos al aeropuerto para su embarque. En el camino a la ciudad de Lima, el camión sufre un desperfecto y aunque ya pagó por adelantado el servicio, debe contratar de inmediato a un nuevo transportista con quien no tiene la posibilidad de negociar un buen precio y además tendrá que pagar el servicio una vez llegado el producto al aeropuerto en Lima. En este caso, usted debe contar con una cantidad de dinero para imprevistos, que le permitan continuar con sus actividades y lograr el objetivo de embarcar los espárragos. Caso contrario, perderá el negocio y los ingresos por la venta de los espárragos. Seguramente este gasto adicional disminuirá la rentabilidad de esa operación de venta, pero al hacer este pago, los ingresos por la venta del espárrago llegarán a la empresa, el cliente se sentirá satisfecho porque se cumplió con lo prometido y la imagen y reputación de la empresa fue salvada.
- **Asumir el costo de ser poco conocido.** Una nueva empresa, tiene un mayor costo de financiamiento que el de una empresa que ya está en el mercado y que tiene la posibilidad de mostrar operaciones y activos que avalen su nivel de endeudamiento. Por ello, el costo de financiamiento será mayor. Con el tiempo este costo probablemente disminuya, pero asuma que el costo de ser nuevo en el mercado es mayor.
- **Hacer cuadros simples y revisarlos diariamente.** La contabilidad para efectos tributarios tiene sus propios parámetros y formas de presentarse, que no siempre ayuda a controlar las operaciones de la empresa ni a tomar decisiones. La contabilidad administrativa, por el contrario, brinda la información necesaria para guiar la empresa y tomar decisiones oportunas. Haga cuadros simples, manéjelos usted mismo y revise la posición financiera de la empresa todos los días. Usted puede tener el mejor producto, un gran número de clientes, los mejores trabajadores del medio, una adecuada infraestructura, pero si no tiene el dinero suficiente para pagar sus obligaciones, o buenos contactos en los bancos para obtener financiamiento, su empresa quebrará.
- **Evitar los sesgos de ingenieros, economistas o administradores.** Los empresarios con formación en ingeniería, ya sea a nivel técnico o profesional, centran sus esfuerzos en tener un producto de excelente calidad, diseño y utilidad y descuidan la atención al cliente, el análisis de oportunidades y no se preocupan por desarrollar una buena red de contactos. En cambio, los empresarios cuya formación previa es la economía, la administración o la contabilidad, se esfuerzan por conseguir recursos financieros, atraer y retener a los clientes, crear y desarrollar una buena red de contactos, pero con frecuencia descuidan los aspectos técnicos de producción y terminan dirigiendo una empresa que no sabe muy bien cómo funciona la parte productiva. Por otro lado, muchos ingenieros creen que productos tecnológicamente avanzados son necesariamente vendibles y por lo tanto pueden dar origen a una empresa exitosa. Las empresas surgen por necesidades de los clientes y una empresa sin clientes es una empresa muerta. En este sentido, la empresa puede contar con un súper producto o un súper invento, pero si los clientes no logran identificar cuáles son las necesidades que dichos productos o inventos satisfacen, probablemente no haya negocio.

Recuerde:

Los inversionistas o socios de cualquier empresa no buscan productos, sino más bien oportunidades de negocios. En consecuencia, los planes de negocios deben demostrar la existencia de oportunidades y no ser la descripción de productos o servicios.

Es fundamental que usted encuentre la relación entre el producto, el mercado y los recursos disponibles. Un negocio existe en la medida que haya coherencia entre el producto ofrecido, el mercado atraído y los recursos disponibles.

*¡El éxito depende de usted...
de sus ganas por hacer las cosas bien,
de su curiosidad por seguir aprendiendo y
de su perseverancia por alcanzar un sueño!
¡Adelante!*

6. EJEMPLOS DE PREGUNTAS QUE LOS INVERSIONISTAS, SOCIOS O PRESTAMISTAS PODRÍAN HACER

El plan de negocios es indispensable para conseguir financiamiento, socios o aliados estratégicos, por lo tanto deberá elaborarlo. Pero tan importante como el documento escrito es su presentación y sustentación. En el Anexo No. 8 usted encontrará algunas pautas para la presentación oral del plan de negocios y a continuación algunas preguntas que podrían servirle para sustentarlo. Usted tiene que demostrar que conoce su plan de negocios y que ha formado parte del equipo que elaboró y redactó el documento. A continuación se presenta una relación de preguntas que se sugiere revise antes de presentar el plan de negocios o potenciales inversionistas.

1. ¿Cómo surge la idea de negocio? ¿Qué condiciones del ambiente externo favorecen la puesta en marcha del proyecto?
2. ¿Por qué cree que su proyecto puede resultar atractivo para un inversionista? ¿Cuáles son las grandes oportunidades? ¿Cuáles son las fortalezas del equipo empresarial fundador, que le permitirían aprovechar las oportunidades de mejor manera que a los competidores?
3. ¿La industria en la que pretende ingresar es atractiva? ¿La competencia y las utilidades en la industria son altas?
4. ¿Cuán fragmentada se encuentra la industria? ¿Quiénes son los principales actores y cuál es el poder de cada uno de ellos?
5. ¿La nueva empresa está en posibilidad de tener algún poder de negociación con los proveedores de la industria? ¿Qué contactos se han establecido con alguno de los proveedores de la industria? ¿En función a qué criterios se seleccionan a los proveedores? ¿Se mantiene información de los proveedores?
6. ¿La nueva organización cuenta con alguna ventaja competitiva? ¿En qué consiste y en qué medida es sostenible en el tiempo?
7. ¿Existe alguna regulación sobre su industria? ¿Cree que el Estado podría regular la industria en el futuro cercano? ¿Esa regulación sería positiva o negativa? ¿Por parte del Estado, podría afectar positivamente a su empresa? ¿Por qué la empresa podría estar interesada en que el Estado regule la industria, como parte de una estrategia global?
8. ¿Cuáles son los valores fundamentales de su empresa?
9. ¿Qué tipo de cultura organizacional se propicia en la empresa?
10. ¿Cómo se genera VALOR en la empresa?
11. ¿Cuál es el verdadero VALOR de la empresa?
12. ¿Cómo piensa retener a sus clientes?
13. ¿Cómo piensa retener a sus proveedores?
14. ¿A qué se deben los cambios en el capital de trabajo?
15. ¿Dónde se muestran los costos de evaluaciones al personal, bonificaciones por ventas, capacitación, etc., en el flujo de caja?
16. ¿Cómo se sustentan las ventas? ¿Se basan en sondeo o investigación de mercado?
17. ¿La compra de maquinarias son gastos o inversiones?
18. ¿Se han activado los gastos pre operativos? ¿Por qué?
19. ¿Por qué ha proyectado 5, 10, x años? ¿Cuál fue el criterio para proyectar ese tiempo?
20. ¿Cuál es el costo de manejo de desechos? ¿Han sido contabilizados?
21. ¿Cómo se manejan los periodos de iliquidez en la empresa?
22. ¿De dónde sale el financiamiento del proyecto?
23. ¿A qué se debe la diferencia entre el impuesto a la renta del flujo de caja y del Estado de Pérdidas y Ganancias?

24. ¿Cuál es el sentido de contratar deuda?
25. ¿En qué casos no debe contratarse deuda?
26. ¿Ha considerado los flujos de los procesos que desarrollan proveedores y consumidores?
¿En qué medida los procesos de la empresa se ajustan a los procesos de los proveedores y consumidores?
27. ¿Qué procedimientos se han establecido para la verificación de objetivos y metas?
28. ¿Qué es calidad? ¿Qué entiende su público objetivo por calidad? ¿Cuáles son los atributos de calidad valorados por el cliente? ¿Qué investigación ha hecho para poder sustentar su afirmación?
29. ¿Cuáles son los procesos que afectan directamente a la calidad del producto o servicio?
30. ¿Cómo se controlan cada uno de los procesos para asegurar la calidad del producto o servicio y a su vez la satisfacción de los clientes?
31. ¿Qué normas de calidad está obligada a seguir la empresa para ser competitiva en la industria en la que participa? ¿Se cuentan con normas escritas sobre los criterios a seguir en los procesos?
32. ¿Cuáles son los procesos claves y en qué medida son controlados? ¿Se inspeccionan los insumos? ¿Se somete el insumo a pruebas? ¿Se hacen inspecciones durante el proceso?
33. ¿Cómo se resolverán los conflictos con clientes? ¿Existen políticas al respecto?
34. ¿Están definidos y documentados los objetivos y políticas de calidad?
35. ¿Se comprende, mantiene e implementa la política de calidad en todos los niveles de la organización?
36. ¿Están definidas las responsabilidades, autoridad, y la interrelación de todo el personal que administra, ejecuta y verifica las actividades que afectan la calidad?
37. ¿Se han identificado los requisitos de verificación, se han proveído los recursos necesarios y se ha asignado personal entrenado a las actividades de verificación de calidad?
38. ¿Se lleva a cabo la verificación de calidad por personal independiente del personal que se encarga de las actividades?
39. ¿Se ha designado a una persona con la autoridad y responsabilidad necesarias para asegurar la implementación y mantenimiento de los estándares de calidad?
40. ¿Revisa la gerencia los sistemas de calidad? ¿Cada cuánto tiempo?
41. Si se trata de un servicio, ¿Cuáles son los índices de medición por cada etapa del proceso del servicio?
42. Exponga brevemente el plan de contingencias planteado para su plan de negocios. Esto es fundamental. El inversionista quiere saber cuán preparado está usted para cualquier contingencia o emergencia.
43. ¿Cuál es el posicionamiento que desea alcanzar? ¿El posicionamiento puede servir para lograr una ventaja competitiva? Si / No ¿Por qué?
44. ¿Cuáles son los objetivos de la campaña promocional de su proyecto?
45. Explique brevemente los componentes de la mezcla promocional para su proyecto.
46. ¿Cómo determinaron los porcentajes de crecimiento de mercado para su proyecto?
47. Explique como determinaron la demanda potencial para su proyecto.
48. ¿Cuál es la diferencia entre mercado potencial y mercado objetivo? ¿Cuál es el mercado potencial y objetivo para su proyecto?
49. ¿Cuál es la diferenciación o característica distintiva de su(s) producto(s) y servicio(s)?
50. En el caso que su proyecto se circunscriba a Lima, ¿Qué posibilidades existen de replicarlo en las provincias del interior del país?
51. ¿Su proyecto es socialmente responsable? ¿Por qué?
52. ¿Si su idea de negocio es tan buena por qué cree que otros no la han desarrollado antes?
53. Explique brevemente cuál es el sistema de distribución que empleará para su proyecto.
54. ¿Qué criterios ha empleado para determinar si subcontra o no, servicios de terceros?

55. En términos de mercadotecnia y de su proyecto, ¿qué es más importante, el precio, la distribución o ubicación, el producto o la promoción?
56. ¿En caso desarrollen su proyecto, usted cree que el sondeo de mercado realizado es suficiente para garantizar el éxito de la empresa?
57. En términos de mercadotecnia, ¿Cuáles son los objetivos de precios? ¿Cómo fijaron los precios para su producto o servicio? ¿Tiene idea de cómo será su evolución con el paso del tiempo?
58. ¿Cómo seleccionó el país al que piensan exportar? ¿Se debe exportar a sólo un país? ¿Un negocio se puede justificar por un solo comprador o un solo proveedor?
59. ¿Por qué ha utilizado esa moneda (dólares, euros, yenes, etc.) en la proyección de sus estados financieros?
60. ¿Si el euro se deprecia con respecto al dólar, eso beneficia a los exportadores peruanos?
61. ¿Cuál es la diferencia entre un broker y un agente para un exportador?
62. ¿El broker o agente con el que ha decidido trabajar es un intermediario? ¿Con quien se podría trabajar a largo plazo?
63. ¿Cuál es la estrategia de penetración y la estrategia de operación que ha planeado emplear?
64. ¿Qué tratados internacionales podrían afectar su proyecto, positiva o negativamente?
65. ¿El producto que desea exportar requiere de certificaciones (orgánico, GAP, Fair Trade, etc.)? ¿Cuán cerca o lejos está de obtener dichas certificaciones?
66. ¿Por qué inicia sus exportaciones por los países más exigentes (USA, Europa, Japón, etc.)? ¿Por qué no piensa en otros menos exigentes?
67. Comente ¿A qué le tendrían miedo?. ¿Qué puede fallar en su proyecto? ¿Y si eso ocurre que recomendarían hacer?.
68. ¿En qué períodos el flujo de caja será negativo y cómo piensa financiarlo?
69. Para el cálculo del VAN ¿Ha utilizado la liquidación en la estructura de su flujo de caja?
70. ¿Cuán confiable es su plan financiero? ¿Por qué ha escogido esas variables para hacer el análisis de sensibilidad?

Es fundamental que el empresario esté preparado para manejar la *hoja de cálculo* o de *Excel* que ha utilizado para hacer las proyecciones financieras. La hoja debe ser preparada de tal manera que se pueda ver cualquier cambio en los datos, en los supuestos o en las políticas. Cualquier error en este punto hará que el inversionista invalide todo el plan de negocios. El plan financiero es el resultado de todas sus estrategias.

Finalmente, recuerde que debe **VENDER SU PLAN DE NEGOCIOS** y como todo vendedor debe prepararse para mostrar las bondades de su producto, frente a muchas otras alternativas del mercado. Asegúrese de poder responder a la siguiente pregunta:

¿Por qué deberían apostar por tu proyecto, frente a muchas otras alternativas del mercado?

¡El éxito está en sus manos!

BIBLIOGRAFÍA

Publicaciones

ALMOGUERA José. *Manual Básico para Microempresarios Rurales*. ESINE- Centro de Estudios Técnicos Empresariales, 2006.

BARRINGER, B.R.; Ireland, R.D. *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*, Pearson Prentice Hall, Nueva Jersey, 2006.

BECERRA MARSANO, Ana María y Emilio García. *Planeamiento estratégico para micro y pequeñas empresas*. Lima, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. 1ra. edición, enero 2008.

BECERRA MARSANO Ana María y Emilio García Vega. *Aspectos básicos de marketing para la micro y pequeña empresa*. Manual. Centro de investigación de la Universidad del Pacífico, Lima, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 2008.

BORELLO, Antonio. *El Plan de Negocios: De herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo*, Mc Graw Hill Interamericana S.A. Colombia 2000. 194p

CERÓN, Domingo. *Autodiagnóstico de pequeñas y medianas empresas*. Editorial Limusa, México, 2003.

GINOCCHIO Balcázar, L. *Negocios, oportunidades y emprendimientos. Manual para el desarrollo local, innovación, competitividad y planes de negocio*. Perú 2006. 158p

FRIEND, Graham y Stefan Zehle. *Cómo diseñar un plan de negocios*, 1a. Edición, Buenos Aires, 2008. 312p

HITI, Michael y Black & Porter. *Administración*. Pearson Educación, México 2006. 736 pp.

MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DE EMPLEO Manual: ¿Cómo elaborar mi Plan de Negocio? <http://www.mypeperu.gob.pe/Catalogolibros.php?op=6>

PROINVERSION. *My pequeña empresa crece. Guía para el desarrollo de la micro y pequeña empresa* Lima 2006.

PROMER, Jaime Harris y Pablo Bulo. *Manual de diseño y elaboración de planes de negocios para micro y medianos empresarios rurales*. Serie de instrumentos técnicos para la microempresa rural. Santiago de Chile, 2003.

PROMER, *Manual de creatividad*. Santiago de Chile, 2003.

PROMER Jaime Harris y Pablo Bulo. *Manual de sondeos de Mercado. Metodologías cuantitativas de estudios de opinión para las microempresas rurales*. Serie de instrumentos técnicos para la microempresa rural. Santiago de Chile, 2001.

PROMER Paulina Monares, Anibal Monares y Waldo Bustamante. *Gestión de nuevos negocios para la microempresa rural.*, Santiago de Chile, 2000.

PROMPEX, Comisión para la Promoción de Exportaciones – *Manual para la elaboración de planes de bionegocios*, Lima- Perú, Marzo 2007. 99p

SÁNCHEZ YÁBAR, Guido. *Aprendiendo a emprender. Manual para facilitadores de emprendedurismo* .SYSA Inversiones & Finanzas. 2005. 189p

SCHUMPETER, J.S. *Can Capitalism survive?* Haper and Row, Nueva York, 1950.

SUÁREZ SUÁREZ, Andrés. *Diccionario de Economía y Administración*, McGraw Hill España, 1992.

VARELA V, Rodrigo (2008) *Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la creación de empresas* 3era. Edición. Pearson Educación de Colombia, Ltda. 664p

VENKATARAMAN, S. *Entrepreneurship: Creating something new and of during value with very limited resources*, The Portable MBA, cuarta edición John Wiley, Nueva York, 2003

Páginas Web

- Aduanas del Perú: Exporta fácil: <http://www.sunat.gob.pe/exportaFacil/index.html>
- Área de Libre Comercio de las Américas – ALCA (Acceso a mercado, servicios, compras, entre otros): http://www.ftaa-alca.org/alca_s.asp
- Avance económico (Revista sobre economía peruana): <http://avanceeconomico.com/>
- Banco Central de Reserva (Publicaciones y estadísticas): <http://www.bcrp.gob.pe/>
- Buscador de las Normas Legales publicadas en El Peruano: <http://www.asesor.com.pe/teleley>
- Cámara de Comercio de Lima (Capacitación empresarial, Centro de apoyo a la Pyme, Comercio Exterior): <http://www.camaralima.org.pe/>
- COFIDE - Corporación Financiera de Desarrollo (Productos y servicios varios para empresas): <http://www.cofide.com.pe/productos.html>
- Comunidad Andina (Desarrollo productivo y comercial): <http://www.comunidadandina.org/comercio.htm>
- Comunidad Andina (Estadísticas comerciales): <http://www.comunidadandina.org/estadisticas.asp>
- Copeme - Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (Estudios e informes económicos y comerciales): <http://200.62.166.226/proyectoweb/index.php?id=158>
- Delta Asesores (Cómo elaborar planes de negocios). <http://www.deltaasesores.com/serv/PDN.html>
- DIGESA - Dirección General de Salud Ambiental (Cómo obtener el Registro Sanitario para comercializar alimentos y/o bebidas): <http://www.digesa.sld.pe/preguntas.asp>
- Entrepreneur en español (Guía para emprender, invertir y vender): <http://www.soyentrepreneur.com>
- Gestión emprendedora (Información sobre la gestión de negocios): <http://gestionemprendedora.wordpress.com>
- Información (Institución especializada en el desarrollo de información sectorial y de mercados): www.informacion.com
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – INDECOPI: Registro de marcas: <http://www.indecopi.gob.pe/servicios-Marcas-registrar.jsp> y Registro de patentes: <http://www.indecopi.gob.pe/servicios-Patentes-registrar.jsp>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (Encuestas, registros e investigaciones sobre indicadores económicos, sociales, demográficos, institucionales de todo el Perú): <http://www.inei.gob.pe/>
- Mi empresa (Programa del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, que busca impulsar y mejorar la competitividad de la micro y pequeña empresa y el desarrollo de nuevos emprendimientos): <http://www.prompyme.gob.pe>
- Portal Agrario del Ministerio de Agricultura (Oportunidades comerciales): <http://www.minag.gob.pe/mv/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR (Promoción del Turismo): <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=137>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR (Dirección Nacional de Artesanía): <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=137>
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú: Estadísticas económicas: http://www.mef.gob.pe/OFINE/estadistica_economica.php; Informes especiales y publicaciones: http://www.mef.gob.pe/INFECO/informes_esp_publicaciones.php
- Ministerio de Energía y Minas – Oficina General de Gestión Social (Oficina encargada de formular políticas y colaborar en el diseño de programas de desarrollo sostenible a favor de las poblaciones asentadas en las zonas de influencia de los proyectos minero energéticos): <http://www.minem.gob.pe/dggs1/index.asp>
- Ministerio de la Mujer y Desarrollo social – MIMDES: Programa de apoyo a la microempresa - PAME: <http://www.foncodes.mimdes.gob.pe/mppame.htm>
- Ministerio de Trabajo: Portal MyPE – Perú (Organismo que tiene como propósito lograr niveles de competitividad en la MyPE que les permita participar en mejores condiciones en el mercado): <http://www.mypeperu.gob.pe>
- Mundo MyPE (Consultorio empresarial para las micro y pequeñas empresas): <http://www.mundomype.com/>
- Portal de productos de Gamarra: <http://www.gamarrasite.com>
- Portal del Estado Peruano: Oportunidades para empresas: <http://www.peru.gob.pe/oportuni/oportuni.asp>; Oportunidades de negocios: <http://www.peru.gob.pe/negocios/negocios.asp>
- Pro Inversión (Agencia de Promoción de la Inversión Privada): Herramientas para MyPE: <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=101>; Cómo establecer una empresa: <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=90>; Oportunidades de inversión (por sectores): <http://www.proinversion.gob.pe/default.aspx?ARE=0&PFL=0>
- Prompex (Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el turismo): Aprendiendo a exportar: <http://export.promperu.gob.pe/PROMPEX/Portal/Profile/LearningProfile.aspx>
- Promperú: <http://www.promperu.gob.pe/>
- Sociedad de Comercio exterior del Perú - COMEX Perú: Oportunidades comerciales: <http://www.comexperu.org.pe/oportunidad.asp>
- Sociedad Nacional de Industrias: Área de comercio exterior: <http://www.sni.org.pe/servicios/comext/>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT: Orientación tributaria: <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/index.html>
- Suplemento dominical del Comercio: Mi Negocio: Visitar la página web del diario y en la barra de edición impresa buscar la sección de suplementos: <http://www.elcomercio.com.pe/> o escribir un mail a: minegocio@comercio.com.pe

- Universidad Agraria La Molina: Biblioteca agrícola nacional: <http://tumi.lamolina.edu.pe/ban/basededatos.html>
- Universidad Católica: Centro de Innovación y desarrollo emprendedor – CIDE (Unidad dedicada a la promoción de la cultura emprendedora dentro y fuera de la comunidad universitaria): <http://www.pucp.edu.pe/cide/>
- Universidad del Pacífico: Portal del Centro de Emprendimiento e Innovación (E-Center): <http://www.upbusiness.net/Upbusiness/index.jsp>
- Universidad del Pacífico: Base de datos de artículos e informes empresariales:
Hemeroteca: revistas (usar buscador y los boletines “CASER Riesgos de Mercado” y los reportes de “Macroconsult” y Apoyo, por ejemplo).
Biblioteca: libros y Sala de referencia: Tesis, diccionarios y CD..

Anexo N° 1
Etapas para la creación de una empresa

ETAPA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES
1.- Motivación	Definir la carrera empresarial	Evaluar mi situación actual, mis experiencias previas y mis expectativas. Decidir si seguir o no una carrera empresarial. Identificar mis intereses, gustos, preferencias y expectativas. Elaborar mi plan de vida.
2.- Generación de idea de empresa	Definir una línea de actividad, una industria o un sector que me brinde el acceso a una empresa	Analizar el entorno teniendo en cuenta cambios y tendencias Observar cuidadosamente las falencias que existen en el mercado. Identificar necesidades, deseos o gustos de grupos de personas. Generar muchas, variadas e inusuales ideas de negocio. Evaluar las ideas de negocio. Seleccionar las mejores ideas de negocio.
3.- Conformación de oportunidad de empresa	Definir los términos de referencia para iniciar la elaboración del plan de negocios	Desarrollar el concepto y modelo de negocios. Determinar información básicas sobre la idea de negocio, los productos y los mercados. Evaluar las competencias que necesita el equipo empresarial. Identificar potenciales miembros del equipo empresarial. Reelaborar el plan de vida o carrera empresarial de los miembros del equipo. Definir los requerimientos de información para analizar, estructurar y evaluar la oportunidad de negocio. Planear las actividades para la elaboración del plan de negocios.
4.- Elaboración del plan de negocios	Determinar la factibilidad integral de la empresa y las estrategias para lograr las metas	Hacer todos los análisis del plan de negocios. Marketing, operaciones, personas, aspectos económicos, financieros, ambientales y sociales. Determinar las necesidades de recursos y las estrategias para conseguirlos. Establecer y evaluar metas estratégicas para la empresa. Hacer el cronograma de ejecución del plan de negocios. Evaluar integralmente el plan de negocios.

Anexo N° 2

Sugerencias para la identificación de ideas empresariales

Lista de sugerencias que lo ayudarán a identificar ideas empresariales:

- Observe todo lo que haya a su alrededor.
- Busque deliberadamente los cambios que se dan en el entorno, la industria y al interior de la empresa.
- Esté siempre alerta...busque los detalles. En los detalles está la diferencia.
- Lea sobre temas o sectores con los cuales aún no se encuentra involucrado pero que estén vinculados al mundo empresarial.
- Consiga información que sea desconocida para la mayoría de personas.
- Aproveche sus viajes, reuniones y/o visitas.
- Establezca relaciones con empresarios, inversionistas, hombres de empresa, banqueros e inventores. Hable e interrelacionese con muchas personas diferentes.
- Trate de identificar tendencias, comportamientos, modas, estilos de vida.
- Identifique cambios en el entorno, en la industria y en la empresa que pudieran generar nuevas ideas de negocio.
- Evalúe el nivel de satisfacción del público con respeto a los productos y servicios ofrecidos.
- Analice cómo podría mejorar los productos y servicios existentes.
- Reúna una solución con una necesidad.
- Reúna tecnologías con mercados.
- Combine viejas ideas con nuevos procesos o formas.
- Busque aplicaciones nuevas de los productos o servicios viejos.
- Analice qué ha funcionado bien en otro lugar y aún no está disponible en el suyo.
- Busque modificar el mercado e identifique nichos de mercado.
- Sea constante en convertir sus ideas en oportunidades de negocio.
- Mantenga una actitud emprendedora y sea crítico de sus ideas.
- Innove e imite ideas exitosas.
- Nunca deje de pensar ni de analizar lo obvio.
- Mantenga ojos y oídos abiertos y atentos.

**¡Observe, observe y observe!
Escuche! Escuche! Escuche!**

Anexo N° 3 Evaluación cualitativa de ideas empresariales

Antes de comenzar a escribir el plan de negocios, se le recomienda hacer una evaluación cualitativa de la idea empresarial. Este cuadro le puede servir de guía

Criterio de evaluación	NO				SI	Falta Información
	1	2	3	4	5	
¿Están identifiados los productos o servicios que se piensan ofrecer?						
¿Existe un volumen de clientes o pedidos significativo?						
¿Hay razones para suponer que mi producto o servicio, realmente es atractivo para mis clientes?						
¿Soy capaz de compararme con mis competidores y conozco mis ventajas y desventajas frente a ellos?						
¿El sector económico en que voy a estar está en crecimiento?						
¿Las condiciones legales y políticas son favorables en el sector?						
¿Las condiciones comerciales del sector son favorables?						
¿Conozco o tengo acceso al conocimiento tecnológico necesario para mi empresa?						
¿Puedo disponer de las materias primas, servicios e insumos que mi empresa requiere?						
¿Puedo disponer de los equipos, maquinarias e instalaciones que mi empresa requiere?						
¿Puedo conformar a un equipo empresarial y gerencial de excelencia para mi empresa?						
¿Puedo conseguir la cantidad y calidad de trabajadores que mi empresa requiere?						
¿Puedo conseguir los recursos financieros que la empresa requiere para su crecimiento y desarrollo?						
¿Puedo acceder a préstamos con tasas preferenciales para la industria en la que estoy?						
¿Tengo acceso a entidades que me puedan ayudar en el desarrollo de la empresa, tales como; incubadoras, clusters, parques industriales, parques tecnológicos?						
¿Es posible conseguir los espacios físicos y la ubicación ideal para mi negocio?						
¿Soy capaz de manejar los aspectos éticos , legales, sociales y morales de mi empresa?						
¿Dispongo del tiempo necesario para desarrollarme como persona y no solo como empleado?						
¿Mis objetivos coinciden con los objetivos de la empresa?						
TOTAL						

Fuente: Valera, Rodrigo (2008). Innovación empresarial: Páginas 294 y 295

Anexo N° 4

Cómo definir un modelo de negocio

- ¿Qué productos y/o servicios piensa ofrecer?

- ¿Qué necesidad, deseo o problema satisfacen o solucionan los productos y/o servicios que piensa ofrecer?

- ¿Qué tienen en común los productos o servicios ofrecidos con los existentes en el mercado?

- ¿A qué industria pertenecen los productos o servicios que se piensan ofrecer?

- ¿Quiénes son sus clientes?

- ¿Cuál es el valor añadido al producto o servicio, con relación a los productos o servicios de la competencia?

- ¿Cómo es que se piensan integrar los recursos para genera un ingreso?

- ¿Cuáles son los puntos críticos de la empresa?

- ¿Qué imagen podría representar a la idea de negocio?

- ¿Qué frase puede integrar o representar a la idea de negocio?

- ¿Cuáles son los sentimientos, pensamientos, percepciones y sensaciones del mercado objetivo, con respecto al producto o servicio?

Fuente: Valera, Rodrigo (2008). Innovación empresarial: Página 296

Anexo N° 5

Cómo definir un concepto de negocio

- Teniendo un conocimiento de la industria, ¿cuáles con las prácticas productivas y comerciales de este tipo de empresas?

- ¿Qué usos alternos y complementarios va a presentar para sus productos y/o servicios?

- ¿Cómo opera la competencia y cómo la va a enfrentar?

- ¿Qué habilidades especiales de su grupo empresarial y de su grupo gerencial le dan mayor valor a la propuesta?

- ¿Con qué apoyos especiales cuenta o contará su empresa en un futuro cercano?

- ¿Cuál será el mecanismo básico de generación de ingresos de su empresa?

- ¿Qué parte de la cadena de valor va a realizar en sus instalaciones; cuáles subcontratará y cuáles no desarrollará dentro, ni fuera de su empresa?

Fuente: Valera, Rodrigo (2008). Innovación empresarial. Página 297

Anexo N° 6

Barreras a la creatividad

1. El deseo de buscar la respuesta correcta, y solo ésa; y ojalá, en forma directa. Esto evita la generación de ideas y de alternativas.
2. La tendencia a que todos los análisis se hagan en las denominadas formas lógicas, es decir, en un solo orden.
3. La costumbre de seguir las reglas del juego; en muchos casos, éstas son el impedimento principal para resolver el problema.
4. El deseo de ser práctico, que impide valorar en busca de nuevas soluciones.
5. La orientación a la precisión, que impide trabajar en la ambigüedad y jugar con ella.
6. La costumbre arraigada de que no se deben cometer errores; que éstos son malos; lo cual limita el pensamiento y la expresión.
7. Ser demasiados serios y circunspectos, lo cual impide jugar a las ideas, a la creatividad; esto genera temor a lucir frívolos o ridículos.
8. La especialización, que conduce a detener el proceso creativo cuando un problema no está relacionado con el área específica. El argumento prototipo es: *“No es de nuestra área y/o no sé suficiente de eso”*.
9. El temor a pasar vergüenza, porque nuestras ideas pueden parecer absurdas o no ser comprendidas por la gente, es decir, temor a ser diferente.
10. El pensamiento negativo, que lleva a no intentar la búsqueda de la solución creativa, pues se dice: *“Yo no soy creativo”*.
11. Resistirse al cambio, el que lo tradicional y lo convencional es correcto y debe seguir siendo igual.
12. El creer que se tiene siempre la razón y esta es la única verdad, a pesar de no contar con información suficiente para sustentar nuestras posiciones.

Fuente: Adaptado de: Valera, Rodrigo (2008). Innovación empresarial: Página 262 y 263

Anexo N^a 7
Lista de control para la elaboración del análisis FODA

(Graham Friend y Stefan Zehle, Cómo diseñar un Plan de Negocios, 2008, Bs. Aires pg.102)

ASPECTOS INTERNOS	ASPECTOS EXTERNOS
<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Posición dominante del mercado Competencias centrales Economías de escala Posición de bajo costo Liderazgo y habilidades del equipo e gestión Recursos financieros Habilidades en la fabricación y tecnología Investigación y desarrollo de productos y mercados Marca y reputación Productos diferenciados Patentes y propiedad intelectual Red de distribución 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Innovación tecnológica Demanda nueva Necesidad insatisfecha Oportunidad de diversificación Crecimiento del mercado Cambio social y demográfico Apoyo político favorable Repunte económico Adquisiciones y asociaciones estratégicas Financiamiento a tasas preferenciales Liberalización del comercio
<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Baja participación de mercado Pocas competencias centrales Planta antigua Base de costos altos Balance patrimonial y flujo de fondos débiles Poca capacidad para asignar roles y responsabilidades Producto no diferenciado Posicionamiento débil Problemas de calidad Falta de distribución Brecha de habilidades 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nuevos participantes en el mercado Presión por el precio competitivo Altos precios de los insumos Cambiantes necesidades de los clientes Fusiones entre compradores Amenaza de sustitutos La capacidad de crecimiento supera considerablemente el crecimiento de la demanda Movimiento desfavorable en el ciclo económico Cambio demográfico Regulaciones y legislaciones Amenaza de importaciones

Anexo N° 8

El arte de hablar en público

Hablar en público no es una destreza que todos tienen, pero con la práctica y algunos consejos se puede mejorar.

Recuerde que cuando usted se está comunicando, está empleando un lenguaje corporal (gestos y movimientos), está utilizando palabras (mensaje) y además está empleando determinado tono de voz (pausas, tonalidades). Por ello, a continuación le presentamos algunas recomendaciones:

- La apariencia: Vístase adecuadamente y con esmero (pero sin sacrificar en demasía la comodidad).
- El contacto visual: Mire a los inversionistas a los ojos; no mire fijamente a sólo un miembro del jurado. Haga contacto visual con todos los presentes.
- La postura: La postura es una declaración fundamental sobre sí mismo. Una postura alineada y erguida comunica sinceridad. Alcance en toda su estatura. Reparta el peso igualmente en ambos pies. No se balancee de un lado a otro.
- Los ademanes: Deben ser naturales y espontáneos. Cuidado con los gestos nerviosos: hacer sonar las monedas en los bolsillos, jugar con el cabello, etc. No ponga las manos en el bolsillo esto mutila tu expresión corporal. Evite los gestos innecesarios.
- El espacio: Utilice todo el espacio disponible posible. El espacio físico es una metáfora del espacio mental, por eso conviene que reclame desde el principio su lugar (esto refleja mucha seguridad). Trate de no encasillarse en un sitio o detrás del atril, pero cuidado con invadir el espacio de los demás.
- La voz: La voz de una persona proporciona gran cantidad de información sobre su estado de salud, su estado de ánimo, su energía y su interés. Utilícela para expresar emoción natural de lo que está sintiendo sin caer en la huachafería o arrogancia.
- El vocabulario: Elija cuidadosamente las palabras, pues cada una posee distintos matices de significado. Prepárese con anticipación y escriba su presentación. De esa manera tendrá tiempo para buscar las palabras más adecuadas para expresar lo que quiere transmitir y comunicar.
- El habla multisensorial: Cuando presente su proyecto asegúrese de utilizar las palabras, las imágenes y los sonidos para crear en su audiencia la sensación que está buscando. Cuando describa su producto asegúrese que su audiencia está escuchando, pero sobretodo “*viendo*” y “*percibiendo*” lo que usted quiere comunicar.
- La jerga: No utilices jerga. A no ser que sea jerga técnica que el jurado reciba con agrado.
- Lectura de fragmentos seleccionados: Si piensa leer una frase o una parte de tu proyecto señálela por adelantado. Es imposible saber sobre qué le van a preguntar los inversionistas; pero si puede tener separadores que marquen las diferentes partes del trabajo le será más fácil ubicar las respuestas.

Una buena exposición se resume en tres pasos:

1. Tenga claro lo que quiere transmitir durante la exposición.
2. Esté alerta a las respuestas y comentarios que recibe. Manténgase atento para ver, oír y sentir cómo reaccionan las otras personas.
3. Tenga la flexibilidad necesaria para ir cambiando lo que hace, o lo que dice, hasta conseguir transmitir lo que se quiere. No pierda el contacto visual para ver cuán “conectado” está con su audiencia.

GLOSARIO

Activo: Representan todos los recursos económicos que posee la empresa, ya sea en bienes (maquinarias, muebles, equipos), derechos y/o valores. En otras palabras, un activo se considera un bien material, ya sea dinero, una propiedad, maquinaria, etc., o inmaterial como pueden ser los derechos de propiedad intelectual, las marcas, etc., y que se asienta o anota, en los registros contables.

Ahorro: Es la parte del ingreso que no se destina al gasto y que se reserva para poder reinvertirlo en el negocio o posibilitar un mayor consumo futuro. El ahorro es la diferencia entre el ingreso disponible y el consumo o gasto efectuado por una persona o una empresa.

Alianza estratégica: Consiste en establecer una relación o vínculo entre dos o más personas o empresas, que comparten sus recursos a fin de trabajar juntas para conseguir un beneficio mutuo. Esta forma de cooperación permite a las empresas establecer acuerdos comerciales (compra o venta de productos o materia prima), adaptarse a los cambios tecnológicos y reducir la incertidumbre en mercados nuevos.

Análisis FODA: Es una herramienta que sirve para analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa y así determinar su situación competitiva frente a los competidores. Su principal función es detectar y analizar las variables externas que podrían afectar a la organización, así como los recursos y capacidades internas con las que cuenta la organización, para luego diseñar las estrategias más adecuadas para alcanzar los objetivos planteados.

Arancel: Es un impuesto que se aplica a la importación de un bien.

Asociación: Grupo de personas, instituciones o empresas que voluntariamente se organizan y actúan conjuntamente para alcanzar un fin común.

Autogestión: Es la gestión directa de los recursos de una organización por parte de sus integrantes o de quienes trabajan en ella.

Balance general: Estado financiero que, a una fecha determinada, brinda información sobre el total de los activos (lo que una empresa posee); el total de los pasivos (lo que la empresa debe) y la conformación del patrimonio neto (la diferencia entre el activo y el pasivo).

Benchmarking: Es el proceso continuo y sistemático de evaluar las prácticas y procesos de una empresa, para compararlos con otras empresas que se encuentran en mejor posición, con la finalidad de adaptar dichas ventajas a las necesidades de la empresa. Este es un proceso de aprendizaje y evaluación continuos.

Bienes sustitutos: Son aquellos que, aunque diferentes entre sí, pueden satisfacer la misma necesidad del consumidor. Ejemplos de bienes sustitutos son el té y el café, la carne de ave y la carne de vacuno, un pasaje en bus y un pasaje en tren.

Capital: Total de recursos materiales (terrenos, bienes, equipos), financieros (dinero, acciones) y humanos (personal) que posee una empresa. El capital puede ser tangible (dinero, bienes materiales) o intangible (contactos, patentes, prestigio de una marca, imagen).

Capital de trabajo: Es la cantidad de dinero que requiere una empresa para poner en marcha sus operaciones. El capital de trabajo, a diferencia del capital para inversiones, suele cubrir las compras de materia prima, pago de mano de obra, alquiler del local, publicidad, servicio de luz, servicio de agua, servicio de teléfono y todos aquellos gastos en los que una empresa tenga que incurrir para producir el bien o servicio que debe vender (no incluye inversiones en maquinarias o equipos).

Capital intangible: Se entiende como capital intangible a la suma del capital intangible que posee una empresa y que por lo general incluye el humano o intelectual (conocimientos, habilidades, valores y actitudes), la propiedad intelectual, las marcas, el conocimiento del mercado, los procesos, la estructura organizacional, técnicas y procedimientos, patentes, cultura empresarial y procesos administrativos, entre otros.

Capital social: Es el aporte en dinero o bienes que los socios de una empresa proporcionan para dar origen a la misma o para aumentar el patrimonio de la empresa. Este capital se transforma en el patrimonio de una empresa y crece en valor a medida que esta acrecienta sus utilidades. También se entiende como capital social a la red de contactos que las personas tienen y que suelen ser valiosos.

Ciclo de vida de un producto: Es el proceso que sufre un producto en la evolución de sus ventas. Tradicionalmente se divide en cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive.

Cliente potencial: Se refiere al cliente que conociendo o no el producto o servicio de una empresa probablemente consumiría el producto o servicio si lo conociera.

Cluster: Son agrupaciones de empresas que tienen alianzas entre ellas o que están relacionadas entre sí y que generalmente se complementan unas con otras. La mayoría de los clusters se ubican en una determinada zona y se nutren y apoyan mutuamente a través del fortalecimiento de las relaciones con los clientes, la transferencia de tecnología y el uso y aprovechamiento de canales de distribución. Esto a su vez permite acceder a nuevos mercados y desarrollar oportunidades de negocio mediante la nivelación de sus recursos y competencias.

Comercio electrónico: Es la venta de productos y servicios a través de la Internet. En este caso, las actividades de marketing y los contactos con los clientes (promoción, publicidad, soporte de ventas, entre otros), se realizan a través de medios electrónicos. Los medios electrónicos más empleados son la página web y el correo electrónico.

Commodity: Es todo bien producido a granel y/o que existen en grandes cantidades en la naturaleza, y que tienen un bajo nivel de diferenciación (es decir, que no muestra gran diferencia el producirlo en cualquier parte del mundo). Dentro de este grupo se encuentra el petróleo, el gas natural, minerales y metales preciosos, trigo, azúcar, maíz, soya, café, cacao, entre otros. Estos productos reciben la denominación de commodities en las transacciones que se realizan a nivel internacional. Por lo general su precio se establece a nivel mundial en las principales bolsas del mundo.

Competencia: Es el conjunto de empresas que producen o elaboran productos o servicios similares o sustitutos a los que desarrolla una determinada empresa. Se denomina competidor directo a aquel que produce el mismo producto o servicio para el mismo mercado objetivo, satisfaciendo la misma necesidad del cliente.

Competitividad: Es la capacidad de atraer, generar y/o desarrollar las capacidades y talentos necesarios en una empresa, para lograr altos niveles de productividad que permitan a la empresa generar ventajas frente a la competencia.

Contabilidad administrativa (gerencial): Sistema que brinda información a dueños, gerentes, directores y trabajadores sobre el estado económico de una empresa. Es ocupa de la elaboración, análisis y control de costos, presupuestos, estimación del punto de equilibrio y proyecciones financieras. Su visión es a futuro y su elaboración es opcional (no obligatoria).

Contabilidad financiera (tributaria): Sistema que brinda información a personas internas y externas a la organización sobre el estado económico de la empresa. A diferencia de la contabilidad administrativa, la contabilidad financiera es obligatoria pues presenta los datos requeridos por la SUNAT. Se basa en datos pasados y sus informes son históricos, es decir, sobre lo ya ejecutado. La contabilidad financiera es la encargada de elaborar los estados financieros de la empresa: balance general, estado de ganancias y pérdidas, estado de cambios en el patrimonio.

Corporación: Se refiere a la suma de dos o más empresas que de manera conjunta conforman una persona jurídica. Las corporaciones suelen tener más de una unidad de negocio y no necesariamente todas están en el mismo giro de negocio.

Costo: Es el monto en el que se incurre para la elaboración de un bien o prestación de un servicio.

Costo de exportación: Se refiere a los costos incurridos en la exportación de mercancías. Algunos de los costos inherentes a las exportaciones son despacho aduanero, embalajes especiales, servicios logísticos en los puertos, comisión de agentes, seguros, gravámenes a las exportaciones, entre otros.

Costos fijos: Se denominan así a aquellos costos que permanecen constantes o casi fijos y que no varían con el volumen de producción o niveles de ventas. Los principales costos fijos son: sueldos de personal administrativo, alquiler de locales, depreciación, servicios (luz, agua, teléfono), seguros, patentes, licencias informáticas, gastos de comunicaciones, gastos municipales, pagos por membresías, entre otros.

Costos variables: Son aquellos costos que tienden a variar conforme cambia el volumen total de la producción, o la venta de productos o servicios. Los principales costos variables son: materia prima directa, bonificaciones a la producción, comisiones sobre ventas, gastos de transporte, gastos de distribución, impuestos sobre ingresos, entre otros.

Costos totales: Se calculan sumando los costos fijos a los costos variables.

Costo promedio: Se calcula dividiendo el costo total de la producción entre el número de unidades producidas, e indica el costo promedio de cada unidad producida.

Costo variable unitario: Se calcula dividiendo el total de costos variables de un determinado periodo, entre la producción de dicho periodo. Indica la variación en el costo total por cada unidad producida.

Cualitativo: Lo cualitativo está referido a todos aquellos aspectos intangibles y subjetivos que están relacionados con una persona (actitudes, competencias, sentimientos), ambiente (aspecto), producto o servicio (imagen, sensaciones). Dada su naturaleza solo pueden ser descritos de manera conceptual.

Cuantitativo: Lo cuantitativo está referido a todos aquellos aspectos tangibles que pueden ser contados, pesados o medidos y dada su naturaleza, pueden describirse numéricamente. Por ejemplo, el ingreso promedio de los habitantes de una zona, el peso y medida de productos; la cantidad de productos fabricados por un determinado número de trabajadores o máquinas, son datos cuantitativos.

Curva de aprendizaje: Se refiere al tiempo que toda empresa requiere para que sus operaciones se desarrollen de manera eficiente. La experiencia y el conocimiento reducen la curva de aprendizaje de toda empresa.

Déficit: Viene a ser el resultado negativo que se produce al comparar los egresos con los ingresos de una empresa. Dicho de otra forma, es cuando los gastos (egresos) fueron mayores que los ingresos.

Demanda: Es la cantidad de productos y/o servicios que los consumidores desean y están dispuestos a adquirir para satisfacer sus necesidades.

Depreciación: Es la pérdida o disminución en el valor material o funcional de un activo fijo tangible (muebles, equipos, edificaciones, automóviles, entre otros), debido al transcurso del tiempo. La tasa de depreciación de los activos está normada por la legislación tributaria.

Diferenciación de productos: Estrategia de marketing que se basa en la creación de un producto o servicio (o añadir valor agregado a un producto o servicio ya existente) que sea percibido por los consumidores como algo único o diferente.

Distribución: Conjunto de actividades que se realizan con el fin de poner los bienes o servicios al alcance de los clientes o consumidores finales.

Distribuidor: Persona natural o jurídica (empresa) que tiene la responsabilidad de almacenar, comercializar y/o distribuir los productos, a fin de que puedan ser adquiridos por los consumidores.

Dividendos: Son las utilidades generadas por la empresa y que pueden ser reinvertidas en la empresa o repartidos entre los socios o accionistas. Dependiendo del tamaño y desarrollo de las empresas, las utilidades pueden ser repartidas también entre los trabajadores.

Eficacia: Capacidad de alcanzar las metas establecidas, es decir, la medición del grado de cumplimiento de los objetivos planteados sin considerar necesariamente los recursos disponibles para ellos.

Eficiencia: Capacidad para lograr los objetivos optimizando los recursos disponibles, es decir, utilizando un mínimo de recursos.

Egreso: Es la salida de recursos financieros, o el desembolso o salida de efectivo.

Encuesta: Cuestionario elaborado en función a los objetivos de la investigación de mercado, con la finalidad de recabar información sobre los clientes, el mercado, la competencia e información y opinión relativa a todo aquello que sea de interés para la empresa.

Estados financieros: Son documentos que muestran la situación contable y financiera de una empresa en un periodo determinado. Sirven para mostrar el desempeño de la empresa y para estimar el cálculo del impuesto a la renta. Los más conocidos son el Estado de Ganancias y Pérdidas, que muestra el desempeño y rentabilidad de la empresa en un periodo de tiempo, y el Balance General que muestra la situación financiera y la solvencia de la empresa en un momento dado.

Estandarizar: La estandarización es el desarrollo de normas y procesos que ayuden a obtener medidas uniformes y especificaciones detalladas para la fabricación de los productos y el manejo de materiales, minimizando las fallas o errores en la producción y controlando la pérdida (merma) de insumos (materiales). De esta forma se obtendrán siempre productos con las mismas especificaciones y características.

Financiamiento: Es el conjunto de recursos monetarios requeridos para llevar a cabo una actividad económica. Dichos recursos pueden provenir de: las utilidades generadas por la empresa, el aporte de accionistas, el aporte de inversionistas, donaciones o préstamos del sistema financiero.

Flujo de caja: Es una herramienta que sirve para conocer la cantidad de dinero (efectivo) que ingresa o sale de la empresa en un periodo determinado. Es fundamental para estimar la viabilidad de un proyecto y conocer rentabilidad del negocio.

Flujo de caja económico: Es el ejercicio que refleja las posibilidades de un negocio o proyecto en función de la inversión que requiere para su puesta en marcha, sin importar la forma como se financia. En este análisis se considera que el inversionista (o dueño) es quien está financiando enteramente el plan o proyecto.

Flujo de caja financiero: Realiza el mismo procedimiento que el flujo de caja económico, pero considerando algunas alternativas de financiamiento, como podría ser un préstamo bancario. En este análisis se incorporan, además, los costos relacionados con el crédito o préstamo obtenido.

Focus group: Es un método de recolección de información. Se basa en la realización de una entrevista grupal a un grupo de entre seis a ocho personas pertenecientes a un mismo mercado objetivo. Al final de la entrevista grupal, el investigador conocerá la opinión del grupo con respecto a un producto o servicio determinado.

Garantía: Es el valor que protege o asegura a una persona (natural o jurídica) cuando asume alguna obligación o deuda. También entra dentro de esta definición, el documento que suscribe el compromiso adquirido y que asegura y protege contra algún riesgo o eventualidad. Como garantía de un préstamo se puede emplear: bienes, hipotecas, documentos financieros o el respaldo de una persona (aval).

Globalización: Proceso de internacionalización e interdependencia de factores económicos, culturales y sociales a nivel mundial. Este fenómeno aparece gracias al desarrollo tecnológico y a la evolución de las comunicaciones. De esta manera el planeta se ha convertido en un mercado global, y cualquier suceso que acontece en una parte del continente, repercute en el resto del mundo.

Impuesto: Son las tasas o tributos impuestos sobre los productos, servicios, operaciones comerciales, acciones sociales o civiles, exigidas por el estado y/o entidades públicas.

Impuesto general a las ventas y servicios (IGV): Tributo u obligación que grava la venta de productos y la prestación de servicios.

Impuesto a la renta: Tributo u obligación que se aplica sobre la ganancia obtenida ya sea por actividades personales (servicios personales), comerciales o cualquier actividad económica percibidos durante un año. Este impuesto se aplica después de restar a los ingresos, los gastos incurridos para poder llevar a cabo dicha actividad.

Ingreso: Son todos aquellos recursos monetarios que obtienen las personas, empresas, instituciones o gobiernos, por el ejercicio de alguna actividad.

Innovación: Desarrollo y aplicación de nuevas técnicas, procesos o ideas que significan un cambio o transformación positivos en un producto o servicio y que son validados por el mercado.

Intermediario: Es la persona (natural o jurídica) que hace llegar los productos o servicios del productor a los consumidores finales, a cambio de un beneficio. Los comerciantes mayoristas o minoristas, los agentes, los brokers e importadores son ejemplos de intermediarios. También cumple la función de distribución del producto o servicio.

Inventario: Es una relación detallada de los productos (terminados o por terminar) o materias primas (insumos o materiales) y/o todos los bienes materiales que posee una organización y que forman parte de su activo. El inventario debe ser muy detallado y debe incorporar la cantidad, la descripción de los artículos, el precio, clasificaciones, entre otros.

Investigación de mercados: Es la búsqueda, recopilación y análisis de la información que se obtiene de una situación específica del mercado (consumidores, clientes potenciales, competencia) y que permite tomar decisiones estratégicas para el desarrollo económico y comercial de una empresa. Para realizar una investigación de mercados se pueden emplear las siguientes herramientas de investigación: encuestas, entrevistas, observación o focus groups. La investigación de mercados también permite conocer aspectos relevantes del entorno (económicos, políticos, sociales, legales, tecnológicos, ambientales) que podrían afectar nuestro negocio, ya sea que vendamos en un mercado local o internacional.

Know-how: Habilidad, experiencia, conocimiento, técnica o pericia para hacer algo.

Línea de crédito: Es el monto máximo de préstamo o límite de crédito que concede una entidad financiera a una persona (natural o jurídica).

Liquidez: Disposición inmediata de dinero para hacer frente a todo tipo de compromisos.

Logística: Conjunto de acciones destinadas a planear, organizar y controlar los recursos destinados a la fabricación de un producto o servicio, de tal manera que se tenga la cantidad adecuada en el momento apropiado. En una empresa, este proceso empieza con la adquisición de materia prima para la fabricación y culmina con la entrega del producto terminado. Incluye decisiones sobre transporte, embalaje, almacenamiento y distribución de los insumos y productos.

Logo: Forma abreviada de “logotipo”. Es un conjunto de letras, imágenes o dibujos que sirve de símbolo o representación a una empresa. Esta representación se utiliza como una imagen de marca. El logo sirve como elemento de reconocimiento y recordación para los clientes.

Margen unitario: Se determina estableciendo la diferencia entre el precio unitario de venta y el costo variable unitario. En algunos casos se expresa como un porcentaje e indica la utilidad antes de gastos financieros e impuestos que se logrará por unidad.

Marketing (mercadeo / mercadotecnia): Es un conjunto de actividades y estrategias que tienen como fin agregar valor a un producto o servicio e introducirlos en el mercado para su comercialización, de tal manera que ayuden a alcanzar los objetivos de la empresa y satisfagan las necesidades de los consumidores. El marketing busca cómo atraer, retener y fidelizar a los clientes.

Materia prima: Materiales, bienes o insumos que son procesados y transformados para dar origen a un producto o servicio. La materia prima puede ser un elemento de la naturaleza (sea de origen animal, vegetal o mineral) o un producto ya procesado. Por ejemplo del algodón (materia prima de origen vegetal) se puede obtener hilo, producto que a su vez se convierte en materia prima para la elaboración de telas.

Mercado: Conjunto de compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad, dinero para satisfacerla y voluntad para hacerlo (demanda), y vendedores que ofrecen productos o servicios que pueden satisfacer dichas necesidades (oferta).

Merchandising: Material empleado para publicitar y difundir un producto o servicio en diferentes puntos de venta. Este material sirve para informar e influir sobre las decisiones de compra del consumidor. Emplea como soporte: productos, mobiliarios y accesorios diversos. Entre los productos de merchandising más empleados se tienen: llaveros, polos, vasos, tazas, lapiceros, USB y juguetes que llevan el logo de la empresa u organización.

Misión: Es la razón de ser de la empresa, la finalidad para la que fue creada. Se suele definir como una síntesis de los objetivos fundamentales, las acciones que se realizan, las personas a quienes se dirige y el cómo, dónde y porqué se realizan las acciones.

Muestra: Representa una porción o parte representativa de una población determinada que se emplea como objeto de estudio para investigaciones diversas. De ella se inferirá una serie de resultados u observaciones que pueden tomarse como base confiable para la toma de decisiones. Por ejemplo, para las encuestas de opinión o la investigación de mercados se investiga a un grupo de la población en general, lo suficientemente representativa (en tamaño) para que los resultados sean confiables.

MYPE: Unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente y que produce bienes o servicios destinados al mercado. En la norma peruana, MYPE se define como el conjunto de micro y pequeñas empresas, que poseen las siguientes características: las microempresas tienen entre 1 y 10 trabajadores y pueden generar ingresos de hasta 150 UIT al año; las pequeñas empresas pueden tener hasta 100 trabajadores y generar ingresos hasta 1700 UITs (la UIT para el año 2009 es de S/. 3,550).

Nicho de mercado: El nicho de mercado está conformado por un pequeño grupo de personas y/u organizaciones que poseen características muy singulares o complejas.

Oferta: Conjunto de productos y servicios disponibles para la venta.

Optimizar: Son las acciones encaminadas para aprovechar al máximo los recursos, en el menor tiempo para lograr el mejor resultado posible.

Pasivo: Son las obligaciones o deudas contraídas por una persona, empresa u organización.

Plan de negocios: El Plan de Negocios es un documento en el cual se describen las características que tendrá el negocio a futuro y en el que se detallan de manera ordenada los aspectos operacionales y financieros de una empresa. El plan de negocios es una herramienta a través de la cual se desarrollan estrategias y planes de acción para alcanzar los objetivos de un negocio; además, sirve como medio informativo y de presentación para los miembros de la empresa, socios o posibles inversionistas.

Planificación: Se refiere al proceso de establecer objetivos y determinar los cursos de acción más adecuados para poder alcanzar dichos objetivos, con los recursos disponibles y en el tiempo determinado. El proceso de planificación implica la determinación de: visión, misión, objetivos, estrategias, políticas, tácticas, procedimientos, programas y presupuestos.

Posición financiera: Situación que tiene la empresa en términos de liquidez, solvencia, situación patrimonial y eficiencia financiera. La posición financiera indica la situación financiera general de la organización, tomando en cuenta los activos, los pasivos y el patrimonio actual, así como los ingresos y gastos proyectados.

Precio: Es el valor monetario que se aplica a un producto o servicio. Es la cantidad o valor de intercambio que el consumidor está dispuesto a pagar para satisfacer una necesidad o deseo.

Presupuesto: Estimación detallada de los ingresos y egresos en los que incurrirá una persona, empresa u organización, en un periodo de tiempo determinado. El presupuesto presenta información anticipada de los recursos necesarios (bienes, insumos, dinero, personal) para poder llevar a cabo una actividad, proyecto o negocio.

Producto: Bien o servicio que posee un conjunto de atributos tangibles (que pueden tocarse o medirse, como: empaque, color, precio, calidad, marca) e intangibles (que no puede tocarse, como por ejemplo el prestigio de una marca o las percepciones y sensaciones que se obtienen a partir de la observación o el disfrute de un producto o servicio) que satisfacen las necesidades de un segmento de consumidores.

Producto ampliado: Elementos y características que se añaden a un producto o servicio y que le dan un valor adicional. Estos elementos pueden ser tangibles o intangibles, como por ejemplo el envase o empaque, garantías, servicio post-venta, entre otros.

Producto Bruto Interno (PBI): Se refiere al valor total de la producción de bienes y servicios dentro del territorio nacional.

Producto complementario: Son productos cuya demanda aumenta o disminuye en función a la demanda de otro producto. Por ejemplo, las impresoras y las tintas requeridas para su uso; el pan y la mantequilla, en el caso de alimentos.

Producto sustituto: Es aquel producto o servicio que siendo diferente, cubre la misma necesidad que otro producto o servicio. Esta alternativa puede ser un producto diferente o mejorado al que actualmente se ofrece en el mercado. Por ejemplo, un producto sustituto del pan pueden ser las galletas pues, siendo diferentes, satisfacen la misma necesidad de alimentación o de compañía a una buena taza de leche en el desayuno.

Promoción: Son aquellas actividades que buscan informar y persuadir al público objetivo o consumidor para que adquiera determinado producto o servicio. La estrategia de promoción incluye el uso de publicidad, promoción de ventas, marketing directo, entre otras.

Proveedor: Persona (natural o jurídica) que vende o proporciona productos o servicios que luego serán transformados en nuevos productos o servicios.

Punto de equilibrio: Establece el nivel mínimo de producción y de ventas que, en valor unitario o monetario, debe lograr la empresa para poder generar utilidad contable. Al comparar el punto de equilibrio con el nivel previsto en el plan de ventas, se tiene una idea del margen de seguridad y de riesgo de la empresa.

PYME: Se refiere a las pequeñas y medianas empresas. En la norma peruana, PyMe se define como el conjunto de pequeñas y medianas empresas, que poseen las siguientes características: las pequeñas empresas pueden tener entre 11 y 100 trabajadores y generar ingresos no mayores a 1,700 UITs. Las medianas empresas pueden tener entre 100 y 200 trabajadores y generar ingresos superiores a las 1,700 UIT (la UIT para el año 2009 es de S/. 3550).

Ratios financieros: Son indicadores (coeficientes) que muestran el nivel de liquidez, solvencia, rentabilidad y gestión financiera de una determinada empresa. Sirven en la medida que puedan ser comparados con ratios de otras empresas competidoras, ratios de la industria o datos históricos de la empresa.

Razón social: Nombre legal de una sociedad con el que se inscribió en registros públicos y con el cual contrae sus obligaciones. No puede coincidir con la razón social de otra empresa u organización del mismo territorio.

Recursos: Conjunto de medios (personas, conocimientos, capacidades, bienes, tecnología, dinero) necesarios para el desarrollo de una empresa u organización.

Redes empresariales: Tipo de alianza estratégica entre personas, empresas u organizaciones, que mantienen su independencia y autonomía, pero que se articulan para potenciar sus capacidades, obtener economías de escala, mejorar su poder de negociación, acceder a servicios complementarios y lograr un mejor desarrollo en el mercado.

Responsabilidad Social Empresarial: Es una filosofía o forma de gestión que orienta el rol que debe cumplir una empresa en la sociedad y que tiene como fin satisfacer las necesidades de todos los grupos con los que se relaciona (también llamados stakeholders): accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, gobierno y la comunidad en general.

Riesgo: Amenaza o factor negativo que se puede encontrar en el entorno de una empresa.

Sinergia: Suma o integración de esfuerzos, elementos, conocimientos, habilidades y herramientas de un grupo de personas, empresas u organizaciones con el fin de alcanzar un objetivo superior.

Socios/as: Grupo de personas (naturales o jurídicas) que se unen para desarrollar o conformar una empresa u organización.

Sistema contable: Sistema de recopilación, registro, procesamiento y reporte de todas las transacciones financieras de una empresa.

Sondeo de mercado: Se refiere a la obtención y procesamiento de información que generalmente se usa para conocer el perfil, las características, los hábitos de consumo y el estilo de comportamiento de las personas que forman parte del mercado que queremos conquistar. A diferencia de una investigación, el sondeo de mercado no puede proyectar los resultados del estudio a toda la población.

Tasa de interés: Porcentaje que las entidades financieras aplican sobre el dinero tomado en préstamo o por el rendimiento del capital en el tiempo. Las tasas varían en función al monto, al plazo y a la moneda en la que se quiere ahorrar o solicitar un préstamo.

Unidad de negocio: Negocio o grupo de negocios independientes entre sí, que generan su propia visión, misión y objetivos empresariales.

Ventaja competitiva: Conjunto de características y atributos de una empresa o un producto, que la diferencia de su competencia y que es difícil de imitar. La ventaja competitiva se puede lograr empleando estrategias de diferenciación tanto del producto como del servicio.

Ventaja comparativa: Características o atributos relacionados con la especialización de la producción y que proporciona una ventaja sobre la competencia, pero que puede ser fácilmente copiada o superada en el tiempo.

Visión: Es el propósito a largo plazo que desea alcanzar la empresa u organización. Es la fotografía del futuro, la dirección hacia la cual se desea ir. Debe ser compartida por todos los miembros de la empresa u organización.



USAID | **PERU** | **MYPE COMPETITIVA**
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

Elaborado por:

MEDIA
CORP PERÚ