

# **Instituto Politécnico Nacional**



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



**Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad  
Empresarial**

**Marzo 2006**

El Instituto Politécnico Nacional es la institución educativa laica, gratuita de Estado, rectora de la educación tecnológica pública en México, líder en la generación, aplicación, difusión y transferencia del conocimiento científico y tecnológico, creada para contribuir al desarrollo económico, social y político de la nación. Para lograrlo, su comunidad forma integralmente profesionales en los niveles medio superior, superior y posgrado, realiza investigación y extiende a la sociedad sus resultados, con calidad, responsabilidad, ética, tolerancia y compromiso social.

El Instituto Politécnico Nacional cuenta con un modelo integral de vinculación, basado en programas académicos y de investigación, que impulsan el desarrollo de emprendedores y empresas, con alto contenido social y de responsabilidad con el entorno.

Como parte de este modelo, el Instituto Politécnico Nacional crea la **Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial (UPDCE)** que es la plataforma institucional para facilitar la articulación de las capacidades institucionales y alinearlas a las necesidades de las empresas, especialmente de las Micro Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES), impulsando su crecimiento y desarrollo. Su función es promover la infraestructura y la experiencia en el desarrollo e innovación tecnológica, generados en el Instituto Politécnico Nacional a efecto de promover la innovación y competitividad en las MIPyMES, garantizando la calidad oportuna de los servicios prestados a los sectores productivos.

Este documento es parte de una serie de Guías Empresariales realizadas por la UPDCE con el propósito de ayudar en el incremento de la competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

Para mayor información por favor contáctenos en:

**Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial**

M.en C. José de Jesús Hernández García

Av. Wilfrido Massieu S/N Unidad Profesional Adolfo López Mateos

Col. Zacatenco, C.P. 07738 México D.F.

Tel: (55) 5729 6000 exts. 57018 y 57029

Sitio web: [www.updce.ipn.mx](http://www.updce.ipn.mx)

Correos electrónicos: [atencion.empresarial.updce@ipn.mx](mailto:atencion.empresarial.updce@ipn.mx)

## **Índice**

|                                                                          | <b>Página</b> |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Introducción.....</b>                                                 | <b>4</b>      |
| <b>1. Guía para elaborar un plan de negocios .....</b>                   | <b>5</b>      |
| 1.1 ¿Qué es un plan de negocios? .....                                   | 5             |
| 1.2 Beneficios de un plan de negocios.....                               | 6             |
| 1.3 Tamaño del plan de negocios .....                                    | 7             |
| 1.4 Mitos de los planes de negocios .....                                | 8             |
| <b>2. Contenido de un plan de negocios .....</b>                         | <b>10</b>     |
| 2.1 Portada .....                                                        | 10            |
| 2.2 Tabla de contenido.....                                              | 10            |
| 2.3 Resumen ejecutivo.....                                               | 11            |
| 2.4 Análisis FODA.....                                                   | 12            |
| 2.5 Descripción de la empresa.....                                       | 13            |
| 2.6 Análisis de mercado.....                                             | 15            |
| 2.7 Operaciones.....                                                     | 19            |
| 2.8 Organización y dirección.....                                        | 21            |
| 2.9 Análisis financiero .....                                            | 23            |
| 2.10 Anexos .....                                                        | 26            |
| <b>3. Recomendaciones para la presentación del plan de negocios.....</b> | <b>27</b>     |
| <b>Conclusión.....</b>                                                   | <b>31</b>     |
| <b>Apoyos que ofrece la UPDCE .....</b>                                  | <b>32</b>     |
| <b>Anexos 1 .....</b>                                                    | <b>35</b>     |
| <b>Referencias. ....</b>                                                 | <b>37</b>     |

## Introducción

Cuando encaramos cualquier proyecto en la vida, de negocios o personal, todos tenemos un plan. Puedes ser consciente o inconsciente, verbal o escrito. Todos tenemos una idea de los pasos necesarios para seguir un objetivo, los costos y los beneficios asociados, los riesgos, las posibilidades de éxito y de fracaso. Sin embargo en los negocios se hace más necesario el contar con un plan por escrito.

La presente guía fue elaborado pensando en los emprendedores y empresarios ya establecidos que no cuentan aun con un plan por escrito y que desean conocer los pasos a seguir para elaborar su propio plan de negocios.

Dado que su negocio es único, por lo consiguiente su plan también será único. No existen dos negocios iguales y usted es el que más sabe de los detalles de su negocio. Es aquí donde radica la importancia escribir su plan de negocios, ya que esto le ayudará a ver su negocio de una manera más clara y le será de utilidad como punto de referencia para ver el estado actual y futuro de su negocio.

Si usted desea mayor información para redactar su plan de negocios, puede acercarse a la Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial del Instituto Politécnico Nacional. Contamos con asesores y consultores con amplia experiencia en el desarrollo de planes de negocios, los cuales están completamente a sus órdenes.

Nuestra misión es asistir y apoyar al mayor numero de emprendedores y empresarios que se encuentren comenzando o expandiendo un negocio. Esperamos que esta guía sea de su ayuda y cuando usted tenga alguna duda específica o preocupación relacionada con su negocio, no dude en llamarnos para solicitar asistencia.

## Guía para Elaborar un Plan de Negocios

### 1.1 ¿Qué es un plan de negocios?

Podemos definir al plan de negocios como un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos. Sirve como el mapa con el que se guía su compañía.

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

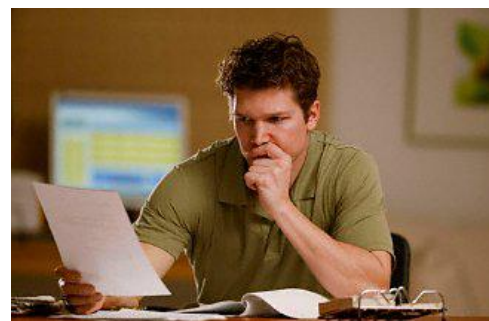
Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.

En el proceso de realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre ésta de una determinada manera. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.

Según sea la magnitud del proyecto, la realización del plan puede llevar unos días o varios meses, ya que no se trata sólo de redactar un documento sino de imaginar y poner a prueba toda una estructura lógica.

Durante la elaboración del plan es necesario dar respuesta a un sin número de preguntas acerca de la organización es por ello que en el anexo 1 se presentan algunas de las preguntas claves más importantes que usted debería contestarse antes de empezar con su plan de negocios.

Es importante destacar que si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales,



un plan de negocios no debe limitarse sólo a cálculos económicos y números.

La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos.

## **1.2 Beneficios de un plan de negocios**

Los beneficios que se obtienen de tener un plan de negocios escrito son:

- Los negocios con planes escritos tienen más éxito. Este hecho solamente justifica el gasto y el trabajo de realizar un plan de negocios.
- Ayuda a clarificar y enfocar las metas y objetivos del negocio.
- Ayuda a coordinar los diferentes factores de un negocio que son necesarios para el éxito.
- Permite confrontar las ideas con la realidad porque la dinámica del plan fuerza a considerar todos los factores relevantes del negocio, sin olvidarse de ninguno.
- Es una herramienta muy útil para conseguir la adhesión de elementos claves del negocio: inversionistas, proveedores, equipo directivo, etc.
- Es un cronograma de actividades que permite coordinar la realización de tareas de acuerdo con un calendario establecido.
- Es una herramienta para el modelado del negocio que permite trabajar con flexibilidad en la organización, al ofrecer la posibilidad de realizar cambios cuando algunos de los factores del negocio experimentan variaciones.
- Es un instrumento de control que permita detectar desviaciones del plan original; así como evaluar el progreso del proyecto y ajustar el plan en función de resultados parciales.
- Es un punto de referencia para futuros planes de nuevos proyectos que aparezcan a medida que el negocio evoluciona.

Un plan de negocios es un documento imprescindible de consulta para potenciales inversionistas y para el propio emprendedor, así como para proyectos

de exportación; ya que ayuda a entender y estructurar mejor el negocio con la finalidad de establecer posteriormente una sólida relación mercantil.

Dicho plan de negocios es la carta de presentación del empresario, dado que los inversionistas y socios se basan en él para evaluar los proyectos que reciben y decidir la factibilidad de la inversión.



Muchos proyectos valiosos han sido descartados por los inversionistas porque no cuentan con información clara y precisa para evaluar la idea o negocio. Por ello, para que un plan de negocios se transforme en una poderosa herramienta de venta de ideas, es

muy importante formular una buena estrategia que ilustre claramente las características del proyecto, e incluya un análisis completo y riguroso, tanto cualitativo como cuantitativo. Debe ser atractivo y a su vez realista.

*La preparación de un plan de negocios no garantiza el éxito del negocio , ni en la obtención de inversiones y apoyos, pero su ausencia garantiza, casi con seguridad, el fracaso del negocio.*

### 1.3 Tamaño del plan de negocios

Que tan largo debe ser su plan, aunque los autores difieren un poco en el tamaño de un plan, esto deberá determinarse de acuerdo a la naturaleza de su negocio, así como al alcance y objetivos que busque concretar al realizar su plan de negocios.

Una clasificación de los planes de negocios por su alcance y tamaño puede ser la siguiente:

a) Plan Resumido.

Es el más utilizado en las etapas tempranas del proyecto y se usa para buscar fondos. Cuando la empresa posee prestigio y éxitos anteriores no requiere grandes planes para lograr la credibilidad necesaria y captar la atención de los inversionistas. Consta de máximo 10 páginas.

**b) Plan Completo**

Se utiliza cuando el propósito es buscar cantidades de dinero relativamente importantes o un socio estratégico. En estos casos, el nivel de detalle de mercado y financiero es mayor. Consta de máximo 30 páginas.

**c) Plan Operativo**

Se utiliza cuando el negocio es muy complejo o crece demasiado rápido. Hay organizaciones que suelen elaborar anualmente un plan estratégico detallado; otras, un plan para los próximos tres a cinco años, en cuyo caso el plan de negocios operativo es el más apropiado. Consta de máximo 50 páginas.

## **1.4 Mitos de los planes de negocios**

### **Los planes de negocio son aburridos.**

Para nada, si usted está entusiasmado con su negocio, deberá sentirse feliz de hacer un plan para que éste sea todo un éxito. Su plan de negocios es justamente el mecanismo que le permitirá articular su visión sobre lo que quiere lograr su compañía, a dónde se dirige y cómo va a llegar allí, para después delinear una estrategia que convierta sus metas en realidad.

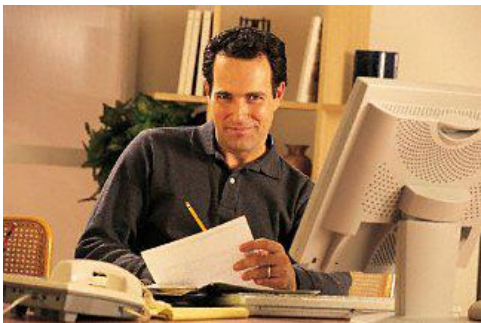
### **Los planes de negocio son complicados.**

Un buen plan de negocios no debe ser formal ni complejo, pero deberá ser conciso y estar bien escrito. Para un negocio simple, bastan dos o tres páginas. Incluso, puedes escribir hasta 20 ó 30 páginas e incluir gráficas o tablas. La clave es que sea lo suficientemente claro como para marcarte un especie de mapa hacia dónde dirigir tu negocio.



**No es necesario hacer por escrito un plan de negocios.**

Muchos empresarios que trabajan solos, no se toman la molestia de poner por escrito los planes de su empresa, pero tener toda la información en la cabeza no es suficiente. Además de que al tenerlo por escrito le será más fácil recordarlo, comprometerse a escribir un plan de negocios lo obligará a enfocarse cabalmente en cada paso a seguir en el proceso de crecimiento, considerar todas las consecuencias posibles y lidiar con los asuntos que preferirías ignorar.



Así también, contar con un plan por escrito, le permitirá tener una mayor conciencia, no sólo sobre su negocio, sino sobre su desempeño como empresario. Después de todo, una vez que hayas puesto su plan por escrito, se verás obligado a seguirlo cabalmente o, si no, a inventar una buena razón para hacer las cosas de un modo distinto. Finalmente, si tiene socios de negocios, un plan por escrito reducirá los riesgos de malentendidos o conflictos futuros.

**Un plan de negocios sólo tiene que hacerse una vez.**

Escribir un plan de negocios no es un asunto de una sola vez en la vida. No escriba un plan, se congratule por ello y luego lo eche en el olvido. Este deberá convertirse en una herramienta que le servirá para dirigir tu compañía todos los días. Si busca obtener un préstamo de cualquier tipo, ya sea de una institución bancaria o de otros inversionistas posibles, necesitará mostrarles por escrito un plan conciso que demuestre la viabilidad de su negocio.

Su plan deberá contener una proyección a futuro a por lo menos tres a cinco años. Bajo el paraguas del término plan de negocios necesitará un plan a un año; uno a tres años y uno a cinco años. Cada año, asegúrese de actualizar sus planes y

metas de modo que siempre mantenga una estrategia enfocada, tanto a largo como a corto plazo.

## **2. Contenido de un plan de negocios**

A este respecto, existen muchas opiniones acerca de los puntos que debe considerar un plan de negocios, sin embargo la mayoría de los autores coinciden en los aspectos claves a desarrollar en un plan.

Un plan de negocios deberá contener como mínimo las siguientes secciones:

- I. Portada
- II. Tabla de contenido
- III. Resumen ejecutivo
- IV. Análisis FODA
- V. Descripción de la empresa
- VI. Análisis de mercado
- VII. Operaciones
- VIII. Organización y dirección
- IX. Análisis financiero
- X. Anexos

### **2.1 Portada**

La portada deberá ser titulada ‘Plan de Negocios’, ‘Propuesta Comercial’, o ‘Propuesta Financiera.’ Debe identificar al negocio y al o los directores, además de incluir forma e información para contacto posterior (dirección postal, teléfono y número de fax, así como correo electrónico)

### **2.2 Tabla de contenido**

Todo plan de negocios deberá llevar una tabla de contenido o índice donde se indiquen los temas incluidos en el plan. No olvide numerar todas las páginas e incluir los números de página en el índice para permitir que el lector regrese fácilmente a las partes de su interés.

## 2.3 Resumen ejecutivo

Es un breve análisis de los aspectos más importantes de un proyecto, que se ubica delante de la presentación. Es lo primero que lee el receptor del proyecto, y quizás, por falta de tiempo, lo único.

Debe describir en pocas palabras el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales.

*El objetivo del resumen ejecutivo es captar la atención del lector y facilitar la comprensión de la información que el plan contiene, por lo que se debe prestar especial atención a su redacción y presentación.*

El resumen ejecutivo debe ser una breve orientación y debe invitar al ejecutivo bancario o inversionista a leer el resto del documento.

Algunos consejos útiles cuando redacte el resumen ejecutivo son:

- Identifique que tipo de negocio es (fabrica, tienda, taller, oficina, etc.), así como la estructura legal (propietario único, corporación, etc.) .
- Enliste a las personas envueltas en el negocio.
- Especifique cuanto dinero exactamente necesita, y en que será usado dicho dinero (equipo, inventario, capital de trabajo, etc.)
- Mencione cuanto dinero esta usted inyectando al proyecto (usualmente se pide que la contribución sea de 20-25% en los negocios nuevos).
- Incluya una o dos razones por las cuales se piensa que este negocio va a salir adelante (por ejemplo: los dueños tienen 4 años de experiencia en manejo y dirección en esta industria y la tienda estará localizada en un centro comercial donde acuden cientos de posibles compradores.)

Si bien se ubica al comienzo del plan, es conveniente realizarlo al final, después de haber analizado todos los puntos. Su extensión es clave: no más de tres páginas, preferentemente sólo una.

## 2.4 Análisis FODA

El Análisis FODA o Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas es una herramienta que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa, identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización, esto implica analizar:



- Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa.
- Las tendencias del mercado.
- El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.
- Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización que deben evaluarse son:

- Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.
- Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos.
- Capacidad de satisfacer al cliente.

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para:

- Aprovechar oportunidades.
- Contrarrestar amenazas.
- Corregir debilidades.
- Maximizar las fortalezas.

*En este punto la UPDCE apoya de manera importante a todas las empresas, ya que ofrecemos la posibilidad de que conozca la situación actual de su empresa, a través de la realización de un diagnostico empresarial SIN COSTO en su organización. Si esta interesado en este servicio no dude en contactarnos.*

## **2.5 Descripción de la empresa**

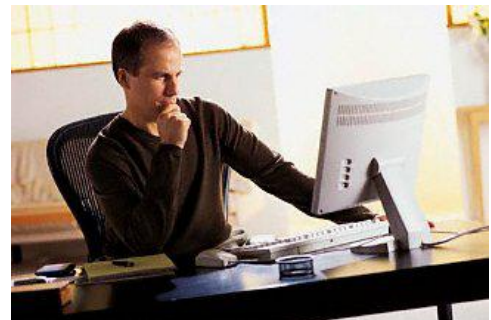
Contiene la información básica del contexto y el concepto del negocio. Debe explicar qué es la empresa y qué hace. Debe incluir la historia sobre como llego al punto o posición en que se encuentra hoy en día y hacia dónde intenta ir en el futuro.

Esta sección deberá dividirse en dos, la primera deberá contener la información sobre la empresa y la segunda la información sobre el producto.

### Información sobre la empresa

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

- Señale los datos generales de la empresa como el nombre de la empresa, la dirección, teléfono, mail, etc.
- Presente una breve historia de la compañía, explicando cuando y como empezó su negocio. Es importante que incluya datos históricos de ventas, ganancias, unidades producidas y vendidas, numero de empleados y otros hechos importantes del negocio.
- Describir claramente de que se trata su negocio, que tipo de negocio es, por ejemplo si es mayoreo, menudeo, manufactura o servicios, etc.



- Explique cuál es la estructura legal de la empresa (Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada, etc.)
- Señale quiénes son los propietarios de la empresa y qué experiencia que tienen.
- Describa los patrones de crecimiento del negocio a través del tiempo.
- Mencione sus planes a futuro

#### Descripción del producto o servicio

Es una de las partes más importantes de su plan de negocios. En este apartado tendrá la oportunidad de explicar claramente su producto o servicio, identificar sus características y beneficios, describir las necesidades que satisfacen y los problemas que solucionan.



Entre los aspectos a desarrollar están:

- Explique su producto, qué es, que hace, sus características y beneficios.
- Describa su tamaño, forma, color, costo, diseño, calidad, capacidades, duración, tecnología y patentes.
- Explique todo lo relacionado con la producción, transportación, almacenaje y distribución del producto o con la prestación del servicio.
- Señale los materiales requeridos y el tipo de trabajo que necesita,
- Indique cuales son los proveedores que necesita y la relación que mantiene con ellos.
- Señale cuales son las necesidades del mercado que cubre o va a cubrir.
- Defina la posición en el mercado del (los) producto(s) ó servicio(s) y cuáles son los beneficios para los clientes.
- Señale las ventajas comparativas y competitivas de su producto respecto a los de la competencia.

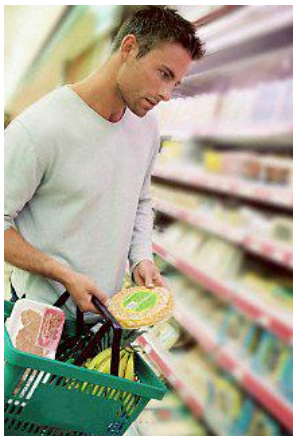
## 2.6 Análisis de mercado

El análisis de mercado es un estudio que tiene como propósito demostrar la posibilidad real de participación de un producto o servicio en un mercado determinado.

El análisis de mercado busca primordialmente:

- Definir el tamaño total del mercado.
- Estimar el volumen o cantidad que se comercializará del bien o servicio.
- Definir el segmento de mercado al cual se va enfocar la empresa.
- Identificar la competencia tanto directa como indirecta.

Debido a lo anterior se debe realizar un estudio del entorno a nivel macro y micro. Entendiendo por macro a todas las fuerzas y actores externos a la empresa; y por micro entorno a todos los participantes en la cadena de valor directamente asociados a la empresa: clientes, proveedores, competidores e intermediarios.



El análisis de mercado utiliza números y datos de fuentes independientes para comprobar que hay un mercado viable y su potencial de crecimiento. Para conocer esta información lo más recomendable es realizar un estudio o investigación de mercados.

La investigación de mercado se utiliza para conocer la oferta (cuáles son las empresas o negocios similares y qué beneficios ofrecen) y para conocer la demanda (quiénes son los consumidores y qué quieren).

Aunque de manera usual no se requiere de una investigación de mercados cara y sofisticada. Sin embargo, un análisis a fondo de su nicho de mercado es vital para que el negocio salga adelante.

Con la investigación de mercados se puede llegar a conclusiones para la toma de decisiones; por ejemplo si algún producto o servicio no se encuentra disponible en su área y podría ser debido a que existe una falta de demanda. O si la demanda esta siendo satisfecha en alguna otra comunidad cercana, por lo cual podría requerir un gasto elevado en publicidad para poder traer a los clientes a que compren en su establecimiento.

Una de las principales fuentes hoy en día para obtener información es Internet, ya que puede encontrar desde datos estadísticos hasta investigaciones de mercado completas las cuales están disponibles de forma gratuita.



Otra fuente de información es el observar a la competencia a fin de obtener información sobre sus proveedores, materias primas y asociaciones comerciales. Hable con la mayor cantidad posible de personas dentro de su grupo específico de clientes. Realice encuestas, descubra lo que les gusta y lo que les disgusta, lo que quieren y lo que desean.

No olvide consultar libros, publicaciones y revistas del sector o la industria, ya que estos medios normalmente manejan información muy actual así como novedades e incluso estadísticas de sector o industria de su interés.

*La UPDCE apoya a la comunidad empresarial a través de la realización de investigaciones de mercado, tanto nacionales como internacionales.*

El análisis del mercado debe contener información y datos de los siguientes temas principales:

- Perfil de mercado.
- Competencia.
- Plan de marketing.

### Perfil de mercado

Esta sección de su plan debe demostrar que usted tiene conocimientos claros y entiende como se desarrolla el mercado en el cual pretende comercializar su producto o servicio.

Esta sección debe contener se debe responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes son exactamente sus clientes?

- Describa sus características tales como: edad, sexo, profesión, ingreso, lugar geográfico e intereses, etc.

2. ¿Cuál es el tamaño actual de su mercado expresado en dinero?

- ¿Demográficamente? ¿Por área geográfica? (Podría ser bueno incluir un mapa del área de influencia.)
- ¿Qué porcentaje del mercado espera usted capturar?
- ¿Cómo piensa mantener su participación en el mercado o incrementarla?
- ¿Cuál es el potencial de crecimiento de su mercado?
- ¿Que factores podrían influir en el crecimiento o reducción del tamaño del mercado (incluyendo tendencias nacionales, estatales o internacionales)?
- ¿Qué impacto tendrá esto en su participación o en el volumen?

### Competencia

Esta sección debe revelar cómo los productos y servicios de la empresa van a encajar o lidiar con el ambiente competitivo del mercado.

Algunas de preguntas importantes que debes contestar para poder formular esta sección son:

1. ¿Quiénes son sus competidores tanto directos como indirectos? (Por ejemplo, un boliche puede tener como competidor indirecto a un cine o alguna otra forma de recreación.)

2. ¿En que se diferencia usted de la competencia?

- ¿En precio?
- ¿En servicios al cliente?
- ¿En variedad o especialidad?

- ¿Por la localización?
3. ¿Cuáles son sus fortalezas?
- ¿Qué cosas no hacen ellos bien?
  - ¿Qué cosas hacen usted mejor que ellos?
4. ¿Qué es lo que usted ha aprendido al observar su operación?
- ¿Cómo puede usted utilizar este conocimiento para mejorar su negocio?

### Plan de marketing

Todo buen plan de negocios debe contener un apartado donde se contemple un plan de marketing. El Plan de marketing es la instrumentación de la estrategia de marketing. Sólo tiene sentido si previamente han sido definidos el posicionamiento de la empresa y el target o segmento al que apunta.

Una vez explicitadas las decisiones estratégicas, el plan de marketing debe producir respuestas convincentes a tres variables fundamentales:

- **Precio**

¿A qué precio se va a ofrecer el producto/servicio y cuánto influye el precio en la decisión de compra de los potenciales clientes?

¿Cuál será su política de precios para obtener una ganancia justa pero al mismo tiempo mantenerse competitivo?

¿Puede usted agregar valor sin incrementar el costo siendo especialmente atento y cordial con los clientes? o

- **Distribución**

¿Cómo y en qué lugar se va a vender el producto/servicio?

¿Esta usted buscando vender volumen en un mercado de autoservicio?

¿Cómo puede usted expandir su mercado?

- **Comunicación**

¿De qué manera se va a comunicar el producto/servicio de modo tal que los clientes potenciales se enteren de su existencia y deseen comprarlo?

¿Cómo piensa atraer y mantener a sus clientes?

¿Cómo anunciará o publicitará el negocio? (No olvide la publicidad y las relaciones públicas de bajo costo o incluso las que no tienen costo alguno)

## **2.7 Operaciones**

En esta sección del plan de negocios se debe definir y especificar las operaciones así como el equipamiento necesario para generar y entregar su producto servicio.

Algunos de los recursos que se deben considerar para la implementación del proyecto son las instalaciones, maquinaria y equipo, instrumentación, insumos, capital humano etc.



Para un proyecto de empresa o de producto que requiera instalaciones productivas, el plan de negocios deberá describir el modo en que éstas se obtendrán y cómo será reclutado el personal de producción. Un flujo o diagrama de proceso puede ayudar al lector del plan a comprender la forma en que se operará.

Uno de los factores más decisivos para el éxito de la estrategia de producción es la administración de los tiempos. Es necesario coordinar los tiempos de producción para adecuarse a la demanda. Para ello se hace imprescindible una programación de atrás para adelante, esto significa que la proyección de las ventas gobierna sobre el proceso de producción y determine las cantidades a producir, los insumos a comprar y los productos terminados a almacenar.

Es importante que esta sección contenga un análisis de los proveedores de insumos para la producción. Seguramente la calidad de los productos será un factor de éxito del negocio y dependerá en gran medida de la calidad de los insumos.

Esta sección debe de armarse dando respuesta a cuatro principales temas:

### Ubicación

- ¿Dónde estará ubicado su negocio?
- ¿Cuáles son sus requerimientos de espacio y equipo?
- ¿Qué tipo de espacio es, oficina, industria, o una combinación de ambas?
- ¿Existe alguna ventaja en su localización acceso fácil, bajo costo, cerca de tiendas que atraigan a los mismos clientes, mano de obra accesible, etc)?
- ¿Cuenta con un bosquejo (layout) de las instalaciones?
- ¿Tiene considerado el espacio para futuras ampliaciones y mejoras?

### Equipamiento

- ¿Qué equipamiento necesitará?
- ¿Cuánto cuesta?
- ¿Se requerirá alguna inversión en un local / planta o maquinaria especial?
- ¿Se comprará el equipo o se alquilará?
- ¿Quiénes serán los proveedores del equipo?

### Personal

- ¿Cuántos empleados necesitará y cuantos turnos manejarán?
- ¿Qué perfiles y habilidades necesitará de los trabajadores?
- ¿Qué salarios se pagarán en los distintos niveles (Recuerde agregar un porcentaje para pagar los impuestos de nómina, de desempleo, seguro de compensación a los trabajadores, y demás deducciones)?
- ¿Qué criterios y políticas se usarán para la contratación de personal?

### Procesos de manufactura y servicios

- ¿Cuenta con el flujo del proceso en donde se explique el proceso de fabricación o atención?
- ¿Cuáles son sus tiempos de producción?
- ¿Cómo medirá, controlará y mejorará la calidad?
- ¿Cuál es el horario de operación?
- ¿Dónde obtendrá y almacenará las materias primas?
- ¿Cómo serán los procesos de compra?
- ¿Dónde se almacenarán los productos terminados?
- ¿Cómo manejará el control de inventarios?
- ¿Cómo se distribuirán los productos terminados o los servicios?
- ¿Necesitará contratar alguna póliza de seguro para su negocio o planta?

## **2.8 Organización y dirección**

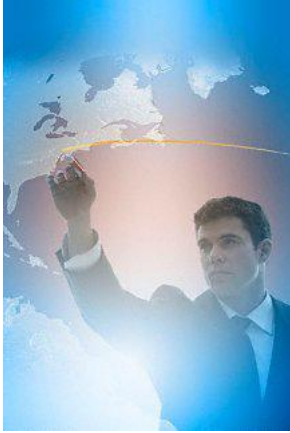
En esta parte del plan de negocios se debe describir la estructura organizacional y a los miembros clave del equipo directivo. Es necesario demostrar con claridad que cada persona del equipo es la más adecuada para las funciones que estarán a su cargo.

Este es uno de los factores más importantes del proyecto, si consideramos que se atribuyen las causas de cierre del setenta y cinco por ciento de los negocios a la falta de un buen manejo y dirección.



Además de que en algunos casos, como el de Instituciones de Capital de Riesgo, solo leerán el resto del proyecto si existe un equipo gerencial fuerte y especializado. Esto es esencial cuando se busca cantidades fuertes de dinero.

Es conveniente limitar la presentación a un equipo de tres a seis personas, que serán responsables de las operaciones que tendrán mayor influencia en el éxito del negocio.



Se debe explicar quien esta involucrado, incluyendo un párrafo sobre cada individuo del equipo gerencial, listando su formación, acreditaciones y experiencia relevante. Además en algunos casos es conveniente incluir otros mentores o miembros no ejecutivos del equipo, así como consultores o servicios de otras organizaciones, desde contadores hasta abogados.

Para cada una de las personas miembros del equipo gerencial se debe especificar lo siguiente:

- **Título de la posición:**

Describir los deberes y responsabilidades de cada posición, tareas, a quienes supervisarán y de quien dependerán.

- **Experiencia**

Señalar las empresas donde han laborado, que funciones tenían y cuanto tiempo las desarrollaron, así como los trabajos previos que hayan tenido en la industria o comercio en puestos similares.

- **Logros**

Éxitos en trabajos previos, equipos que integraron, proyectos que concretaron, responsabilidades en proyectos fuertes e importantes, etc.

- **Educación**

Breve descripción de la educación universitaria y posgrado.

Para cualquier proyecto se debe mostrar que se cuenta con un equipo con las habilidades necesarias para lograr el éxito.

Algunas de las preguntas que debes formularte para desarrollar este punto son:

- ¿Quién estará a cargo de la operación?
- ¿Qué habilidades se requieren?
- ¿Qué experiencia tiene el dueño, gerente, u otras personas clave? (Haga notar la escolaridad relevante y la experiencia)
- ¿Se requiere de experiencia externa y de ser así, esta disponible? (Legal, contable, de seguros, mercadeo, personal, etc.)
- ¿Cuál es la estructura de la organización?
- ¿Quién le da cuentas a quien?

## 2.9 Análisis financiero

El desarrollo del análisis financiero tiene como objetivos principales el conocer la inversión o financiamiento necesario para el negocio, determinar los ingresos esperados, la tasa interna de rendimiento y de retorno de la inversión, así como el tiempo requerido para alcanzar el punto de equilibrio.

Esta es la sección del plan que obtendrá la máxima atención de sus inversionistas. Todas las ideas, conceptos y estrategias expuestos confluyen en un estado financiero y sus proyecciones. Nada interesa más a un inversionista como el saber qué se hará con el dinero y cuando vera ganancias del negocio.



El análisis financiero y las proyecciones deben seguir las normas de contabilidad generalmente aceptadas, ya que los inversionistas están familiarizados con dichas normas y esperan verlas reflejadas en el análisis financiero de su plan de negocios. Así que no trate de inventar su propio método y forma de presentación

de los estados financieros. Los reportes financieros que debe presentar son los siguientes:

- **Estado de Pérdidas y Ganancias (Estado de Resultados)**

Esta es una declaración de la posición actual de la empresa en términos de los productos, rendimientos, ingresos, rentas, utilidades, ganancias, costos, gastos y pérdidas correspondientes a un periodo determinado, con objeto de computar la utilidad neta o la pérdida líquida obtenida durante dicho periodo

- **Estado de Flujo de Efectivo**

Este documento muestra las salidas y entradas en efectivo que se darán en una empresa durante un periodo determinado, para detectar el monto y duración de los faltantes o sobrantes de efectivo. Se recomienda realizarlo para los primeros 12 o 18 meses de manera mensual detallada.

- **Estado de Hoja de Balanza (Balance General)**

Es un documento contable que refleja la situación financiera de la empresa, a una fecha determinada y que permite efectuar un análisis comparativo de la misma; incluye el activo, el pasivo y el capital contable.

- **Análisis del punto de equilibrio**

Este análisis muestra el volumen de ventas, en unidades físicas y monetarias, que se deben generar para cubrir los gastos fijos y variables. A partir del punto de equilibrio, su proyecto comenzará a ser rentable. Se recomienda presentar la información en gráficos.

Estos cuatro reportes interactúan para proveer una visión total del proyecto y sus dimensiones financieras.

Para proyectos y empresas comenzando, la mejor manera de analizar el proyecto es “jugando” con las principales variables del mismo para entender claramente como interactúan y su efecto en las ganancias. Estas variables son:

- **Costos Fijos**

Los costos principales que se incurrirán sin importar el volumen de ventas, tales como recursos humanos, consumibles de oficina, seguros, contabilidad externa, etc.

- **Costos Variables**

Estos son los costos directamente relacionados con volúmenes de ventas, por ejemplo en el caso de producir una computadora, cada computadora tendrá un costo de producción y si vende 10 computadoras, tendrá que pagar 10 tantos de producción.

- **Precio de Ventas**

Es el precio al que esperas vender su producto.

- **Volumen de Venta**

Es el numero de unidades que piensa poder vender o requeridos para cubrir sus costos.

Tiene que asegurarse de que las cantidades de recursos que solicita son viables y que pueden generar un buen retorno de ganancia al inversionista. Necesita revisar múltiples veces sus proyecciones, regresando y adelantándose hasta que esté de acuerdo con las implicaciones financieras y del financiamiento.

El dinero en efectivo es la sangre que le permite a un negocio sobrevivir. El ritmo al que su negocio consume dinero será la base para



determinar sus requerimientos adicionales en caso de tener atrasos. ¿Cuanto efectivo consume al mes el negocio? Los reportes financieros por lo general cubrirán los primeros tres años.

Sin embargo un punto importante a considerar es que entre mas a futuro sean las proyecciones, es menos factible que estas sean correctas, y el utilizar totales por año son solo una herramienta para mostrar al inversionista el potencial nivel de crecimiento.

*Para ayudarle a determinar sus proyecciones financieras en la UPDCE contamos con especialistas que le asesorarán para desarrollar con éxito la sección financiera de su plan de negocios.*

## 2.10 Anexos

Los anexos se ubican después de las conclusiones e incluyen datos de soporte al contenido del plan de negocios.

En lo posible, conviene evitar una gran cantidad de información en los anexos, a menos que sea indispensable. Todo lo que pueda ser incluido en el cuerpo principal debe figurar ahí.

Sin embargo, a veces resulta oportuno agregar información para quien desee profundizar lo expuesto en el cuerpo principal.

Se recomienda anexar la siguiente información de ser necesaria:

- Informes de auditorias.
- Contratos.
- Currículums vital del equipo gerencial (si son extensos).
- Folletos o catálogos de muestra.

- Planos de planta
- Detalles del proceso de manufactura y maquinaria.
- Otros documentos importantes.

### **3. Recomendaciones para la presentación del plan de negocios:**

Es imprescindible que la presentación del plan de negocios sea cuidadosa y atractiva, ya que es la imagen del proyecto frente al potencial socio o inversionista.

Una presentación realizada con computadora es la mejor forma de lograr este objetivo, además de facilitar los cambios a medida que se elabora el plan.

Algunos puntos a tener en cuenta para la redacción y presentación oral del plan de negocios son:

- El plan de negocios no debe ser un volumen de enciclopedia. Una extensión adecuada es de 25 a 30 páginas, incluyendo los anexos.
- Es aconsejable encuadernar el plan en una carpeta, preferiblemente con tapa transparente para incluir una carátula de presentación.
- El documento escrito del plan de negocios puede ser entregado al comienzo o al final de la presentación oral. Debe asegurarse de tener suficientes copias para todos los presentes.
- Se recomienda la utilización de márgenes amplios, ya que ayudan a no saturar de información cada página y permiten al lector hacer anotaciones durante la lectura.



- Comenzar cada sección en una nueva página, ya que mejora la presentación y facilita la búsqueda de temas.
- Utilizar ilustraciones y gráficos, pero sin abusar de este recurso. Los gráficos ayudan a la mejor comprensión de la información, pero en exceso pueden dificultar la lectura del plan. En todos los casos, hay que asegurarse de explicar claramente la información que se utiliza en cada gráfico, incluyendo referencias y epígrafes.
- Las hojas que se utilicen para la presentación deben llevar membrete. Por un lado, es bueno reforzar la presencia del emisor en cada página. Por el otro, esto permite identificar las hojas si éstas se desprendieran de la carpeta.
- El plan debe ser consistente. Los capítulos deben guardar coherencia entre sí. Por ejemplo, si en una sección se menciona como factor crítico de éxito la rapidez de respuesta, la investigación de mercado deberá demostrar que éste es un factor determinante para la compra, y el capítulo de organización deberá mostrar cuánta gente habrá que contratar para asegurar la rapidez de respuesta.
- La mejor manera de vender una propuesta es una presentación oral con soporte multimedia, ya que permite la manipulación de imágenes de la computadora, además incorpora animación, sonido y video. Las presentaciones pueden contratarse a especialistas o prepararse con la ayuda de un software de presentaciones (PowerPoint). También puede apoyar la presentación con pizarrones o rotafolios: siempre es bueno tener a mano un lugar para escribir. Las presentaciones en computadora o



proyectadas son efectivas pero dejan poco lugar para lo espontáneo. Un lugar para graficar pensamientos, hipótesis y relaciones no está de más.

- Evalúe previamente a la presentación quiénes formarán su audiencia, qué grado de interés tendrán en el proyecto y cuánto tiempo tendrá disponible para exponer. Estas variables son claves para la organización de una presentación eficaz.
- En la mayoría de los casos, quien hace la presentación es uno de los interesados en que el proyecto sea aceptado, o incluso es quien lo llevará adelante. La audiencia evaluará a la persona e incluirá esa evaluación como factor de decisión. Por esa razón, es importante tener como objetivo cautivar a la audiencia, mostrando conocimiento, entusiasmo y confianza. Además, el expositor debe ser capaz de responder correctamente las preguntas que le harán. Es recomendable hacer un ensayo con socios o colaboradores y pedirles que se pongan en postura crítica.
- La presentación debe durar el tiempo justo: el suficiente para exponer todo lo importante sin aburrir a la audiencia. Evalúe la atención a medida que habla. Si ve que la gente está cansada, acorte su discurso. Es preferible hablar menos y dejar que los interesados pregunten. Para hacer su presentación en el tiempo que considera justo, establezca una duración estimada y anúnciela: "Voy a exponer el plan para la creación de una empresa sin antecedentes en el país. La presentación durará 20 minutos. Luego dedicaré el tiempo que deseen para contestar preguntas".



- Maneje la presentación de acuerdo con el público. Si hay participación, utilícela para introducir los temas (no se altere porque cambió el orden de los temas; después puede recapitular). Si no hay participación, mantenga un ritmo andante. El público aprecia este ritmo mucho más que el largo. Si hay desacuerdo, no intente la defensa inmediata. Escuche y encuentre el momento oportuno para refutarlo con datos concretos. También puede ser que no tenga usted una respuesta. En ese caso, dígalos: "Es una excelente pregunta. Tendré que investigar para darle una respuesta apropiada".
- Al igual que las conclusiones del plan escrito, los últimos cinco minutos de la presentación son claves. Es el momento para utilizar la pasión y poner las cartas sobre la mesa. Aquí puede ser subjetivo y utilizar frases como "estoy convencido(a) de que esta empresa va a ser un éxito", o "tengo absoluta certeza de que podré llevar adelante este proyecto".

## **Conclusión**

No hay que olvidar que el principal objetivo de realizar un plan de negocios en una empresa es el de servir como documento fundamental para el empresario, en la implementación de un proyecto o inicio de un negocio, ya sea una gran compañía o se trate de una pequeña o mediana empresa.

El plan de negocios es algo así como el currículum vitae de un proyecto y en muchos casos es una exigencia de banqueros, gerentes e inversionistas.

Sin embargo la primera persona que se lo debe exigir es el mismo empresario que desea materializar el proyecto, ya que este no es un mero documento informativo, un plan de negocios sirve como una herramienta indispensable de trabajo y planeación, ya que durante su preparación se evalúa la factibilidad de la idea, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción para que una vez concluido el plan, se pongan manos a la obra en la consumación del proyecto.

### **Apoyos que ofrece la UPDCE**

El Instituto Politécnico Nacional a través de la Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial (UPDCE) busca cumplir con el objetivo de mantener la coherencia de la misión institucional a través de mecanismos que:

- Enfatizan los procesos de formación de empresarios y empresas.
- Fortalezcan la participación entre las empresas y la comunidad del Instituto.
- Apoyen la competitividad internacional
- Generen redes de colaboración para la prestación de servicios y el desarrollo de proyectos de innovación, investigación y desarrollo tecnológico.

Una de las estrategias de la UPDCE para alcanzar los objetivos anteriores es a través de este documento, que forma parte de la serie de Guías Empresariales, que tienen como misión convertirse en una herramienta que contribuya al desarrollo y la competitividad de su empresa.

Para asistencia y capacitación contamos con especialistas calificados en las diferentes Unidades Académicas del Instituto, que dominan los temas que se abordan en las guías.

Adicionalmente, la UPDCE proporciona apoyos para el desarrollo de:

- Planeación estratégica.
- Planes de negocio.
- Investigaciones de mercado nacional y de exportación.
- Obtención de fuentes de financiamiento.
- Formación de empresas de base tecnológica.
- Proyectos de investigación, innovación y desarrollo tecnológico de productos, procesos, materiales y servicios.
- Diagnóstico empresarial para determinación de fortalezas y debilidades.
- Pruebas de laboratorio.

- Capacitación en forma de cursos, seminarios y talleres de acuerdo a sus necesidades específicas.
- Desarrollo de proveedores y cadenas productivas

La UPDCE es la puerta por la cual se brinda libre acceso al enorme acervo tecnológico y humano del Instituto Politécnico Nacional; poniéndolo a disposición de la comunidad empresarial en la búsqueda de soluciones a los problemas que se enfrentan en todos los ámbitos de operación de su empresa (ver figura 1).

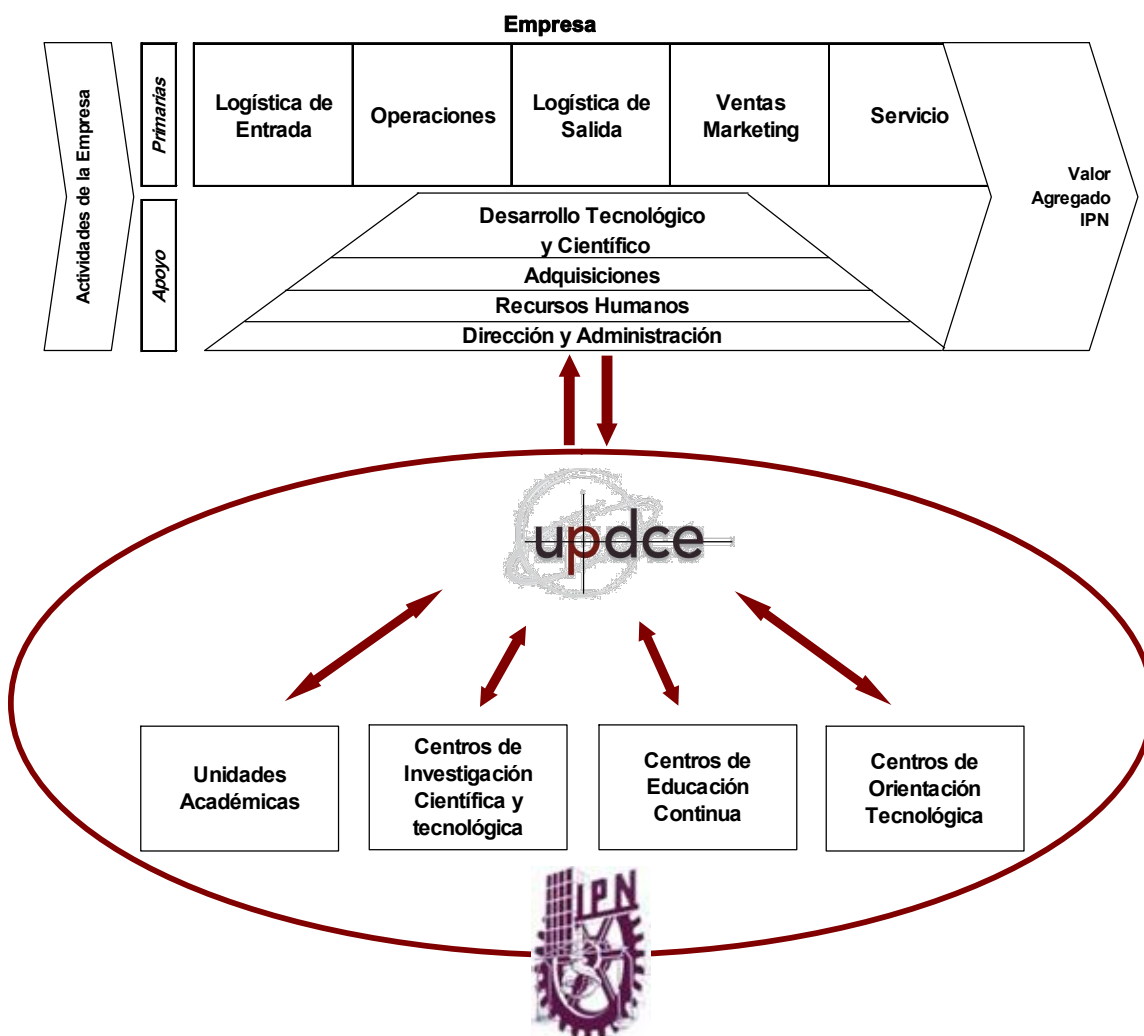


Figura 1. Participación de la UPDCE

No dude en contactarnos, estamos a sus órdenes en:

## **Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial**

**Av. Wilfrido Massieu S/N**

**Unidad Profesional Adolfo López Mateos**

**Col. Zacatenco, C.P. 07738 México D.F.**

**Tel: (55) 5729 6000 exts. 57002**

**Fax: (55) 5729 6000 ext. 57253**

**Sitio web: [www.updce.ipn.mx](http://www.updce.ipn.mx)**

**Correos electrónicos: [updce@ipn.mx](mailto:updce@ipn.mx)**

## Anexos 1

El siguiente check list le ayudará a tener un panorama general del proyecto en la mente antes de empezar a escribir su plan de negocios. El contar con una visión global le facilitará coordinar sus ideas, establecer interrelaciones entre los diversos capítulos y contribuir a crear una impresión de coherencia y homogeneidad en el documento.

- ¿Por qué este negocio será exitoso?
- ¿Qué necesidad específica satisface este producto o servicio?
- ¿Cuál es la expectativa de vida del producto?
- ¿Cómo afectan los cambios en tecnología a su producto y negocio?
- ¿Por qué este negocio y este producto son únicos?
- ¿Tiene el producto una marca reconocida?
- ¿Hay demanda existente para el producto?
- ¿El producto es de línea o hecho a la medida?
- ¿El comprador es el usuario final del producto?
- ¿Existen sustitutos para el producto?
- ¿Alquila o es dueño de la propiedad o instalaciones del negocio/comercio?
- ¿Las instalaciones son adecuadas para una futura expansión?
- ¿Es usted dueño de la patente del producto?
- ¿Por qué tiene su negocio un alto potencial de crecimiento?
- ¿Es un producto de ventas masivas o tiene pocos grandes compradores?
- ¿Cuáles son las características demográficas de sus clientes?
- ¿Cuáles son las tendencias actuales del mercado?
- ¿Qué características estacionales hay en la industria?
- ¿Quién es su competencia?
- ¿Cuáles son las claves del éxito en su sector o industria?
- ¿Qué ventaja tiene la competencia sobre usted?
- ¿Qué ventajas tiene usted sobre su competencia?
- ¿Cuánto tiempo transcurre entre el contacto inicial con el cliente y las ventas?

- ¿Cómo se inserta su compañía y su producto en el sector?
- ¿Cómo determinó las ventas totales del sector y su tasa de crecimiento?
- ¿Qué cambios en la industria pueden afectar las ganancias?
- ¿Qué singularidad tiene su negocio?
- ¿Por qué tendrá éxito si debe competir con compañías más grandes?
- ¿Cómo cree que reaccionará la competencia ante sus acciones?
- ¿Cómo hará para ocupar una porción del mercado actual?
- ¿Cuáles son los elementos críticos de su plan de marketing?
- ¿Qué importancia tiene la publicidad en su plan de marketing?
- ¿Qué influencia tiene la publicidad en sus ventas?
- ¿Cómo cambiarán las estrategias de marketing en el tiempo?
- ¿Cuáles son los canales de distribución que utilizará?
- ¿Los canales de distribución son accesibles?
- ¿Cuál es la importancia del control de calidades su producto o servicio?
- ¿Cómo son las políticas de salud y seguridad?
- ¿Quiénes son sus proveedores y que antigüedad tienen?
- ¿Cuántos proveedores distintos existen?
- ¿Hay o puede haber escasez de insumos?
- ¿Realiza investigación y desarrollo para su producto y en que consiste?
- ¿Cuál es el gasto anual en investigación y desarrollo?
- ¿Qué experiencia de negocios tiene su equipo de management?
- ¿Qué logros han conseguido sus miembros?
- ¿Cuáles son las motivaciones de cada miembro del equipo?
- ¿Puede el equipo efectuar el trabajo propuesto en el plan de negocios?
- ¿Cuántos empleados tiene o necesita? ¿De que tipo?
- ¿Cuáles son las fuentes de la oferta de trabajo?
- ¿Cuál es el costo del entrenamiento?
- ¿Existe algún sindicato? ¿Cuáles la relación de este con la empresa?
- ¿Cuáles son los requerimientos de capital para los próximos tres años?
- ¿Para que será utilizado el capital conseguido a través del plan?

- **¿Cómo recuperarán los inversionistas su dinero?**
- **¿Qué ganancias pueden esperar los inversionistas y en cuánto tiempo?**
- **¿Quiénes serán los receptores del plan y que características tiene?**
- **¿Qué asesoría profesional es necesaria para formular el plan?**
- **¿Quiénes pueden leer los borradores y emitir un juicio objetivo?**
- **¿Qué objeciones podría presentar el inversionista y que respuestas hay a dichas objeciones?**

## Referencias

DROZNES, Lazaro. Manual para un plan de negocios. Edit. Autodesarrollo, México, 2005.

STUTELY, Richard. Plan de negocios. Edit. Prentice Hall, México, 2000.

THOMPSON, Arthur. Dirección y administración estratégica Edit. McGraw Hill, México, 1999.

URBACH, Susan. El plan de negocios. Centro de Desarrollo para la Pequeña Empresa de Oklahoma, Estados Unidos, 2005.

Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (U.S. Small Business Administration, SBA). ‘Elementos básicos de un plan de negocios’. Estados Unidos, 2005. [www.sba.gov/espanol](http://www.sba.gov/espanol)

Innovateur Entrepreneur Intelligence. ‘Guía del plan de negocios’. México, 2004. [www.innovateur.com.mx](http://www.innovateur.com.mx)

[http://www.sba.gov/espanol/Biblioteca en Linea/plandenegocios.html](http://www.sba.gov/espanol/Biblioteca_en_Linea/plandenegocios.html)