

Ser empresario



para aprender a emprender

Dinero



SERVICIO NACIONAL
DE APRENDIZAJE



Somos la nueva
generación de
empresarios.
Vincúlese
¡aquí apoyamos su idea!



Fondo
Emprender

www.fondoemprender.com

www.sena.edu.co
Bogotá: 592 55 55
en el resto del país: 01 8000 9 10 270

SENA: CONOCIMIENTO Y COMPETITIVIDAD PARA TODOS LOS COLOMBIANOS



SERVICIO NACIONAL
DE APRENDIZAJE

paso 4

Planificar, la clave

Crear empresa es un sueño que para muchos se convierte en realidad, pero, para otros, infortunadamente, no se cumple. ¿Qué hace que unos lo logren y otros no? La diferencia está en planificar el negocio, en evaluar todos sus pros y sus contras, en hacer inicialmente la empresa en el papel, en disminuir los riesgos de fracaso, en buscar la optimización en el uso de los recursos y lograr la mejor rentabilidad posible. Un emprendedor puede tener todas las ganas de crear su propia empresa, puede desear que esa empresa sea competitiva en el mercado y puede tener un aproximado de los recursos que necesita, pero esto no es todo. Necesita algo muy importante para convertir esos sueños en realidad: planificar. Planificar es la clave para conseguir que todo lo que ha deseado vaya a la práctica. El empresario que planifica su negocio, no cae en el empirismo y menos en la informalidad, sabe que va a ver ese negocio funcionando como un hecho real. ¿Por qué? Porque no se ha quedado simplemente con una visión maravillosa e idealista de su empresa, sino que la ha puesto por escrito en forma ordenada para que los socios o inversionistas la analicen y tomen decisiones. Ha dado el salto que se necesita para transformar una simple idea en un Plan de Negocios donde se encuentra consignada toda la idea, estrategias, planes y forma de consecución de la empresa. Es su carta de navegación que llevará su idea al éxito. El Plan de negocios es al empresario lo que un plano para un arquitecto y lo que debe hacer el empresario es escribir, plasmar en varias páginas el negocio que tiene en mente aterrizado con datos financieros. Si bien es cierto que a muchas personas la escritura no se les facilita, hay que hacer el esfuerzo porque el Plan de Negocios sólo lo puede crear el mismo empresario. Es la bitácora del proyecto. Hoy, los computadores y los modelos o guías de proyectos son de gran ayuda para esta tarea. Lo único que necesita al momento de sentarse a escribir es tener la suficiente claridad de lo que va a hacer. De nuevo, sea objetivo y concreto. En el desarrollo de esta cartilla va a encontrar los pasos para que desarrolle con su Plan de Negocios.



Plan de Negocios, la carta de navegación

El Plan de Negocios es la carta de navegación para un empresario. Sin él se pierde en el mercado y en el mar de los negocios. Es el mapa para el explorador, el plano para el constructor, la receta para el cocinero o el procedimiento quirúrgico para el médico. El Plan de Negocios es un estudio detallado y minucioso del negocio que el emprendedor piensa montar. Es una ruta para poder construir esa empresa y a su vez para evaluarla en términos de viabilidad operacional. El resultado principal de este estudio es la creación de un documento escrito donde se hallen especificados todos los aspectos de factibilidad de la empresa así como sus objetivos. En su elaboración deben intervenir no sólo el empresario sino todos los socios que lo acompañan de tal forma que desde ese instante se empiece a crear unidad. La idea de este documento es que sirva de soporte para inversionistas o entidades que han de prestar apoyo al proyecto.

El Plan de Negocios es hoy un instrumento esencial en el mundo para la presentación de los emprendedores y sus proyectos de empresa, y para la dirección de la misma empresa en términos de operatividad total.

Por qué escribir un Plan de Negocios

Anteriormente los negocios se realizaban, generalmente, con pactos verbales o contando en qué consistían o, simplemente, se ejecutaban sin ninguna base administrativa y organizacional. Eran empresas que se fundaban a nivel local y nadie más sabía los asuntos de ellas sino los mismos dueños. Si la empresa fracasaba,

las razones de este tropiezo muchas veces eran ignoradas porque nunca hubo un documento que programara dicho negocio y que permitiera conocer en dónde se presentó la falla, y el éxito se asociaba más a un golpe de suerte. Actualmente, a las empresas no se las apoya sólo por sus buenas intenciones. A un inversionista o socio no le cuentan en qué consiste un negocio, se le presenta un Plan donde esté consignado el objetivo de la empresa de tal forma que

él y todo un grupo de asesores (dependiendo del tamaño del proyecto) analicen en detalle y evalúen la propuesta. Y, entre más claro, objetivo y viable sea ese Plan de Negocios, mucho mejor para grupos de interés. Hoy, muchos emprendedores informales aún obvian el Plan de Negocios. Son reacios a sentarse y elaborar su carta de navegación. Tienen la creencia de que la única razón para concebir un Plan de Negocios es convencer al inversionista de que suministre los recursos financieros, esto es un gran error. El Plan de Negocios es un instrumento para dirigir todos los aspectos de la empresa. Muchos lo elaboran obligados por presentarlo ante una entidad. Y otros desisten de hacerlo por desidia. Si no sabe cómo empezar, asesórese. Los tiempos cambiaron. Ahora las ayudas y herramientas que se encuentran en Internet permiten que usted elabore su Plan apoyándose en una o varias fuentes, es el caso del curso virtual de "Pensamiento empresarial", www.senavirtual.edu.co. De manera que si no elabora su Plan de Negocios, olvídense de su empresa. Otros empresarios tienen la creencia de que un Plan de Negocios es únicamente para una empresa que empieza. No es así. Dentro de la empresa existen un sinnúmero de etapas



y cada una de ellas necesita alcanzar objetivos puntuales. En cualquier momento de la vida empresarial es indispensable el Plan de Negocios para avanzar, aun para aquellas empresas que nunca lo hicieron, les sirve como un ejercicio de reingeniería.

Fases principales de un Plan de Negocios

Un Plan de Negocios presenta cuatro períodos reconocibles que sirven de ayuda al empresario para que visualice con anterioridad a la elaboración del mismo. Estas fases son: (Fuente: SENA)

1. Fase de factibilidad económica

Esta es una etapa donde se explora y se realizan todos aquellos cálculos económicos que permiten visualizar con claridad el escenario donde se mueve el proyecto. Entran en juego aspectos como inversiones, costos y los ingresos esperados. Como aspecto determinante se comparan las cifras más importantes proyectadas en el tiempo (costos, rendimiento, entre otros) para establecer si económicamente el proyecto que se trabaja es atractivo, es viable o no.

2. Fase de factibilidad financiera

Esta es una etapa de evaluación específica de los flujos financieros más importantes (flujos de entrada y de salida) con el propósito de captar, en forma inmediata, una idea general de los recursos indispensables para que una inversión pueda comenzar. Entonces es cuando se entra

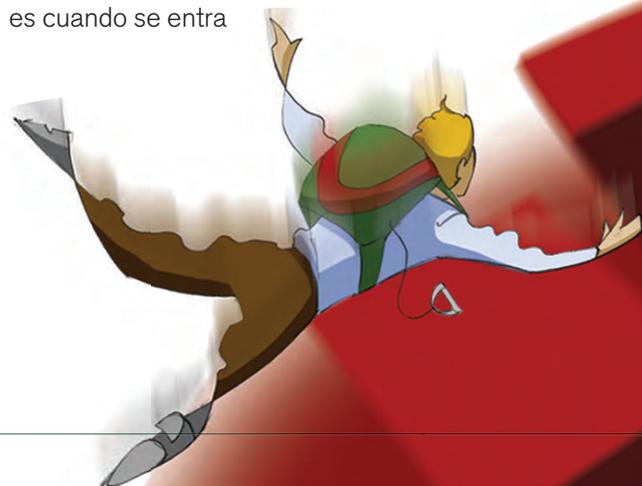
en la factibilidad financiera. Esta etapa determina si aparte de ser el proyecto económicamente viable es sostenible en el tiempo con las fuentes de crédito con las que se puede contar. Es aquí donde la conveniencia del proyecto es tomada en cuenta en un grado muy alto. Si el proyecto no cumple los parámetros establecidos, es imposible continuar.

3. Fase operativa: comienzo de la empresa

La fase operativa está más relacionada con los procesos que se van a implementar, la maquinaria y equipos, el talento humano, las materias primas e insumos, entre otros. Si el análisis resulta positivo se tiene luz verde para continuar. De ninguna manera hay que poner en funcionamiento un proyecto sin que cuente con la inversión necesaria y la absoluta disponibilidad de recursos.

4. Fase de factibilidad de mercados

Esta fase ajusta y evalúa las oportunidades de mercadeo objetivos que tiene el producto, o servicio en la penetración en el mercado principalmente, quiénes son mis potenciales o reales clientes, cuántos son, dónde están ubicados, y el posible éxito que obtenga mediante la utilización de publicidad, distribución, oferta, entre otros).



Estructura del Plan de Negocios

La estructura de un Plan Empresarial puede ser básica o compleja, dependiendo del proyecto, de la cantidad de recursos que se necesiten y del objetivo que se persigue. La estructura básica se presenta a continuación en tres etapas esenciales que componen el documento. (Fuente: SENA)

MAPA DE RUTA

PRIMERA ETAPA

- Paso 1. Página de título.
- Paso 2. Tabla de contenido.
- Paso 3. Resumen ejecutivo
- Paso 4. Definición del sector
- Paso 5. Descripción de la empresa

SEGUNDA ETAPA

- Paso 6. Misión y visión de la empresa
- Paso 7. Identificación o definición del producto, bien o servicio
- Paso 8. Análisis del mercado
- Paso 9. Plan de mercadeo
- Paso 10. Análisis administrativo

TERCERA ETAPA

- Paso 11. Análisis técnico
- Paso 12. Análisis financiero
- Paso 13. Análisis de riesgo
- Paso 14. Análisis social
- Paso 15. Documentos de soporte

PRIMERA ETAPA

Paso 1. Página de título.

La primera página, de alguna manera, es la presentación oficial de su plan donde claramente va especificado el nombre del producto o servicio que va a ofrecer, la razón social -si existe-, o los datos del emprendedor de la empresa donde se incluyen direcciones, teléfonos, correos electrónicos o páginas web.

Paso 2. Tabla de contenido.

Es el índice oficial donde se presenta toda la secuencia de puntos que van a ser desarrolla-

dos. Cada punto va paginado y debe ubicar con facilidad una sección del plan de negocios.

Paso 3. Resumen ejecutivo.

El resumen ejecutivo es una síntesis del plan general. Se presenta en forma breve y escueta. Debe ser claro, preciso y conciso en su redacción. ES EL ELEMENTO MAS IMPORTANTE DEL PLAN DE NEGOCIOS, porque puede abrir o cerrar oportunidades. Se debe tener el mayor cuidado posible al elaborar este resumen porque el inversionista o socio se fija mucho en él. Dedíquele tiempo porque es lo primero que aparece y en lo que primero se fija su lector, recuerde que condensa todo su proyecto y es el primer esfuerzo por vender su idea. Como este resumen necesita tanta precisión, dentro del proceso de elaboración del documento es lo último que se hace. Su extensión ideal está entre 3 y 7 páginas. Este resumen debe contener:

- Definición de la empresa
- Objetivos-Metas
- Análisis del mercado
- Definición del producto
- Impacto del producto en el cliente
- Investigación y desarrollo del producto
- Plan de mercado
- Equipo administrativo
- Análisis técnico
- Análisis financiero

Paso 4. Definición del sector.

La definición del sector tiene que ver con las segmentaciones económicas que presenta el

mercado (sector agropecuario, comercio y servicios, banca, comunicaciones, industrial, entre otros). Ayuda a conocer mejor el sector en el cual se mueve el proyecto de negocio que el empresario presenta. En el país existen varios estudios y análisis sectoriales a disposición del público y pueden servir de mucha ayuda (Cámara de Comercio de Bogotá, Gremios, entidades públicas) centros de investigación, universidades. Algunos de sus aspectos clave son:

- Empresas por las que está conformado
- Aspectos básicos de la competencia
- Desarrollo y crecimiento del sector

Esta definición del sector incluye dos subtemas:

- Reseña histórica y estado actual del sector, compuesto por:
 - Definición precisa del sector al que pertenece y va a atender el proyecto
 - Breve descripción de los últimos 5 años del sector
 - Cifras del comportamiento sectorial
 - Principales productos y necesidades del mercado
 - Empresas competidoras
 - Nivel tecnológico del sector
 - Sectores del mercado que determinen las empresas con mayor fuerza y competitividad
- Tendencias económicas del sector
 - Tendencias en el país, la región o la ciudad en donde va a funcionar la empresa
 - Circunstancias económicas actuales en esa localidad
 - Tendencias de crecimiento
 - Situación política de la zona
 - Condiciones de la sociedad en cuanto a costumbres, fiestas, moda, certámenes, entre otros)

Paso 5. Descripción de la empresa.

Proporciona la información necesaria sobre la nueva empresa. El objetivo fundamental es pre-

sentar los antecedentes así como la proyección a futuro de lo que se espera de ella. Esta descripción debe irradiar solidez. Se deben mostrar con claridad las metas por alcanzar y los objetivos principales y secundarios. Esta descripción puede ir presentada de la siguiente forma:

- **Equipo de trabajo:** donde se presenta al grupo humano que conforma la empresa con sus capacidades emprendedoras y sus habilidades. Con sus respectivas hojas de vida, experiencia y soportes académicos. Esta descripción del equipo no puede exceder dos párrafos.
- **Antecedentes empresariales:** donde se habla del origen de la empresa. Las historias de origen son muy interesantes para los lectores de su Plan y muestran la calidez, además, se encargan de aseverar que su proceso no es producto del azar sino un proceso de crecimiento. Puede narrar sus antecedentes así:
 - Origen del negocio
 - Tiempo de investigación del producto
 - Inconvenientes en el desarrollo del producto
 - Apoyos recibidos
 - Fortalezas y debilidades del negocio
- **Metas:** este es uno de los asuntos de vital importancia al construir su Plan de Negocios. El sentido empresarial como el personal deben confluir en un equilibrio que demuestre que no existen debilidades en las metas por alcanzar. Las metas que consigne en el documento deben ir acompañadas de algún tipo de medida cualitativa y cuantitativa, y, en lo posible, de indicadores para que se pueda verificar con certeza el cumplimiento de las mismas. Se recomienda un número medible de metas por alcanzar.



Paso 6. Misión y visión de la empresa

La visión de la empresa tiene que ver con la proyección que se tiene hacia el mercado y el cubrimiento del mismo de los productos o servicios que se han de producir. Tiene que ser muy preciso en esta visión, sin llegar a exagerar o registrar en el documento cifras irreales. Por otro lado, el personal que trabaja en la empresa entra también en la elaboración de esta visión porque es él el que ha de posicionar la empresa en el sector. La visión se debe proyectar como mínimo a 3 o 5 años y describir cómo será en ese entonces la empresa, de que tamaño, cobertura y que posición ocupará en el mercado nacional e internacional. Ejemplo: "En 2010 seremos la empresa líder en la categoría de productoras de empaques de vidrio con producción limpia, en el mercado colombiano".

La misión es como la declaración de para que se ha creado la empresa, define el objeto social pero en un sentido estratégico que incluye responsabilidad social y los valores que la rigen. Por ejemplo: "Somos una empresa innovadora productora de empaques de vidrio con los más altos estándares internacionales. Protegemos el ambiente buscando generar la mayor satisfacción de clientes y aliados.

Redactar la visión y la misión de la empresa ayuda a clarificar y hacer foco en la actividad, el mercado y el reto que se asume.

Paso 7. Identificación o definición del producto, bien o servicio

En este punto se debe hacer la descripción física del producto y debe ser lo más fiel posible demostrando sus beneficios. Se debe destacar la función que cumpla cada parte del producto y los materiales que se utilizaron, así como el uso que dará el consumidor. Es recomendable la utilización de fotografías como material de apoyo. Algunos planes de negocio incluyen prototipos o muestras físicas de los productos a vender. Si se incluyen formulaciones secretas

para el éxito, el Plan de Negocios debe incluir cláusulas de confidencialidad de la información. De hecho, cualquier Plan de Negocios las debe incluir para que un inversionista con recursos no se apodere de la idea de su proyecto. Describa cómo está su producto con referencia con las patentes.

Además de la descripción del producto se debe explicar como se ha llegado o se piensa llegar a éste, si se han realizado investigaciones y cual ha sido el tiempo y dinero invertidos en las mismas o las que piensa hacer. También se debe incluir el tiempo de fabricación del producto ya en un proceso continuo.

Paso 8. Análisis del mercado

El análisis de mercado es un estudio detallado de las oportunidades, fortalezas, debilidades, amenazas, ventajas y viabilidades objetivas que presentan los productos, bienes o servicios que produce la empresa y cómo se va a lograr su penetración. La descripción del entorno de la empresa es determinante en el análisis del mercado. Existe un grave problema cuando el empresario desconoce su entorno de mercado porque constituye un instrumento muy útil para determinar la viabilidad de la idea de negocio. Así mismo, hay que identificar todos aquellos factores que inciden directa o indirectamente sobre las empresas. Estos factores determinantes pueden ser: socioeconómicos, legales, ambientales, culturales, entre otros.

Describa ese mercado estableciendo las características de los clientes que consumen su producto. Por qué lo hacen, con qué frecuencia y dónde compran en mayor cantidad. Descubra el público objetivo al que puede llegar. Ubíquelo geográficamente. Trate de determinar el tamaño del mercado apoyándose de las estadísticas que se realizan nacionalmente y aplíquelas a su segmento seleccionado. Analice las tendencias de ese mercado para determinar si su producto puede crecer a futuro.

Por otro lado, desarrolle las siguientes ideas.

- Competidores: se trata de identificar las empresas que están en línea directa con la producción de sus productos. Detéctelas y señale sus ventajas y desventajas frente a sus productos o servicios en términos de precios, distribución, publicidad, tiempo en el mercado y posicionamiento.
- Demanda: la demanda es el número de compradores presentes y futuros que tiene su empresa. Realice una proyección de esa demanda con porcentajes de crecimiento anual con sus compradores en el presente y el futuro.
- Mercado meta: es la descripción del mercado que piensa alcanzar con sus productos.
- Imagen y posicionamiento del producto: es identificar las estrategias más contundentes para posicionar sus productos en el mercado.
- Distribución: describa cómo va a hacer llegar a los clientes sus productos o servicios.
- Oferta: es realizar un análisis de los competidores directos e indirectos que tiene y cómo puede competir con ellos y sus productos.
- Proyección de ventas: determine cómo se comportan las ventas en el lapso de un 1 año porcentual. Divida la cifra de ventas general de la unidad anterior a los meses y obtiene la proyección de ventas del año 1 (Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá).

La descripción del producto y el análisis del mercado se tratan con mayor detalle en la cartilla 5, dentro del Plan de Mercadeo.



Paso 9. Plan de mercadeo

El plan de mercadeo consiste en la recopilación de información sobre la empresa para afrontar la comercialización. En el plan están incluidos todos los temas concernientes a la publicidad, distribución, ventas, relaciones públicas y promociones, entre otras. Los componentes básicos del plan de mercadeo son:

1. Análisis del sector económico
2. Análisis de la competencia
3. Análisis del mercado
4. Análisis del entorno

Del análisis de cada una de estas variables se desprenden tres grandes estrategias:

1. Estrategia de mezcla de mercadeo. (Marketing mix)

Todos los productos que fabrica la empresa, en determinado momento tienen que salir a incorporarse en el mercado. Para que su salida sea impactante, se debe preparar un lanzamiento muy atractivo de tal forma que el producto cause impacto en su entrada. ¿Cómo es esa estrategia de penetración? ¿Por qué razones escogió esa estrategia? Esta estrategia debe incluir: producto, precio, promoción y plaza, así como la mezcla de factores internos y externos que afecten la comercialización de los productos.

2. Estrategia de ventas

Las ventas son el factor primordial de la empresa, por tal motivo la estrategia de ventas tiene que ser muy agresiva. Estas ventas tienen

que estar dirigidas a los principales clientes potenciales. ¿Quiénes son ellos? Identifíquelos. ¿Cómo ha de llegar a ellos? ¿Cómo es el perfil de su personal de ventas? Método de ventas. Ventas consumidor industrial. Ventas mayoristas. Ventas minoristas y al consumidor final. Igualmente, tiene que presentar una selección de los medios por donde ha de realizar estas ventas y qué criterio tuvo para seleccionarlos.

3. Estrategia de precios

Los precios de los productos son determinantes a la hora de insertarse en el mercado y llegar a las manos de los consumidores. Debe registrar la forma indicada de la fijación de precios de sus productos. ¿A qué obedecen? Objetivos del precio, selección para llegar a los más acordes y una estrategia que dictamine la fijación de esos precios y que obedezca a una lógica de venta en el mercado.

Plan de exportación

Se debe desarrollar para aquellas empresas que tengan entre sus estrategias enfocarse hacia mercados internacionales. Debe presentar el tamaño de los mercados internacionales que piensa cubrir. Definir con claridad el tipo de publicidad, venta y canales de distribución, todo ello tejido en una estrategia eficiente. También debe comprender la descripción de los procesos logísticos, legales y administrativos que incluyen normas de los países a donde se quiere exportar. Algo primordial a presentar es el análisis del entorno donde piensa llegar a exportar. Igualmente, infórmese sobre los tratados que hay entre países; verifique en cuál está su país y cuáles son las ventajas y desventajas para su empresa.



Paso 10. Análisis administrativo

La administración de la empresa (estilo y equipo humano) también debe quedar plasmada en el documento porque es ella el timón del barco, el lugar donde se toman las decisiones, se planean las operaciones y estrategias.

Definición de la estructura organizacional

Se refiere a cuál de las formas de organización va a adoptar su negocio. Una vez determine el tipo de organización establezca los objetivos principales y las actividades de cada una de las áreas que componen su empresa (objetivos y actividades en el área de recursos, maquinaria, de comunicaciones, entre otros). Y, posteriormente, establezca las responsabilidades o roles para cada cargo. Se debe llegar a un organigrama en el que aparezcan claramente las líneas de reporte, los nombres de los cargos y el papel que cada uno desempeñará.

Tamaño de la empresa

¿Qué tan grande será la empresa que está creando? Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa (mipyme), toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que respondan a dos de los siguientes parámetros:

Microempresa:

- Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,
- Activos totales, excluida la vivienda, por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Pequeña empresa:

- Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o
- Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,

Mediana empresa:

- Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o
- Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Estos tres grupos empresariales se conocen genéricamente como **MIPYMES**

Las mipymes en Colombia se agrupan en dos grandes áreas:

Con ánimo de lucro:

- Unipersonal (*1 persona*)
- Limitada (*mínimo 2, máximo 25*)
- Anónima (*se asocia el capital mínimo 5 accionistas*)

Sin ánimo de lucro:

- Precooperativa (*mínimo 5 personas, no tiene máximo*)
- Cooperativa trabajo asociado (*mínimo 10 personas, no tiene máximo*)

Talento humano

Por último, en el análisis administrativo, tendrá que exponer todas las características del personal que requiere y emplea su empresa (perfiles, habilidades por competencias), así como los requisitos básicos de los principales cargos de la organización. Describa los procesos de selección, reclutamiento y contratación del personal, los procesos que tendrá que aplicar para incorporar inducciones y capacitaciones. Exponga el tipo y la clase de remuneración que piensa aplicar para su personal y la motivación que lo lleva a esa decisión. Por último, especifique en una tabla (un ejercicio resumido de autoanálisis de competencias) los factores por los que va a medir la gestión del desempeño del talento humano de su empresa.



Estamos facilitándole las cosas para mejorar su competitividad.

Para cumplir su cuota de aprendizaje ingrese a:

www.sena.edu.co

link



Los mejores
aprendices del país
están aquí!

Bogotá: 592 55 55 – en el resto del país: 01 8000 9 10 270



SERVICIO NACIONAL
DE APRENDIZAJE

SENA: CONOCIMIENTO Y COMPETITIVIDAD PARA TODOS LOS COLOMBIANOS

TERCERA ETAPA

Paso 11. Análisis técnico

Consiste en identificar las necesidades que se tienen acerca de los procesos de producción, los que permitirán a su empresa fabricar productos u ofrecer servicios. En estos procesos también entran las materias primas y su consecución, el talento humano que se va a encargar de dichos procesos, la maquinaria, y el equipo que ha de estar bajo su dirección, así como la distribución física de la planta y su infraestructura. Trate de no pecar ni por exceso ni por defecto. Una infraestructura sobredimensionada en términos físicos genera altos costos y produce un lucro cesante; una infraestructura subdimensionada, va impedir el crecimiento. En la infraestructura se deben describir temas aparentemente menores como por ejemplo: carga eléctrica, corriente monofásica, bifásica, trifásica, entre otras. No olvide anexar un análisis de factibilidad ambiental del aspecto técnico.

- Análisis técnico de los procesos de producción

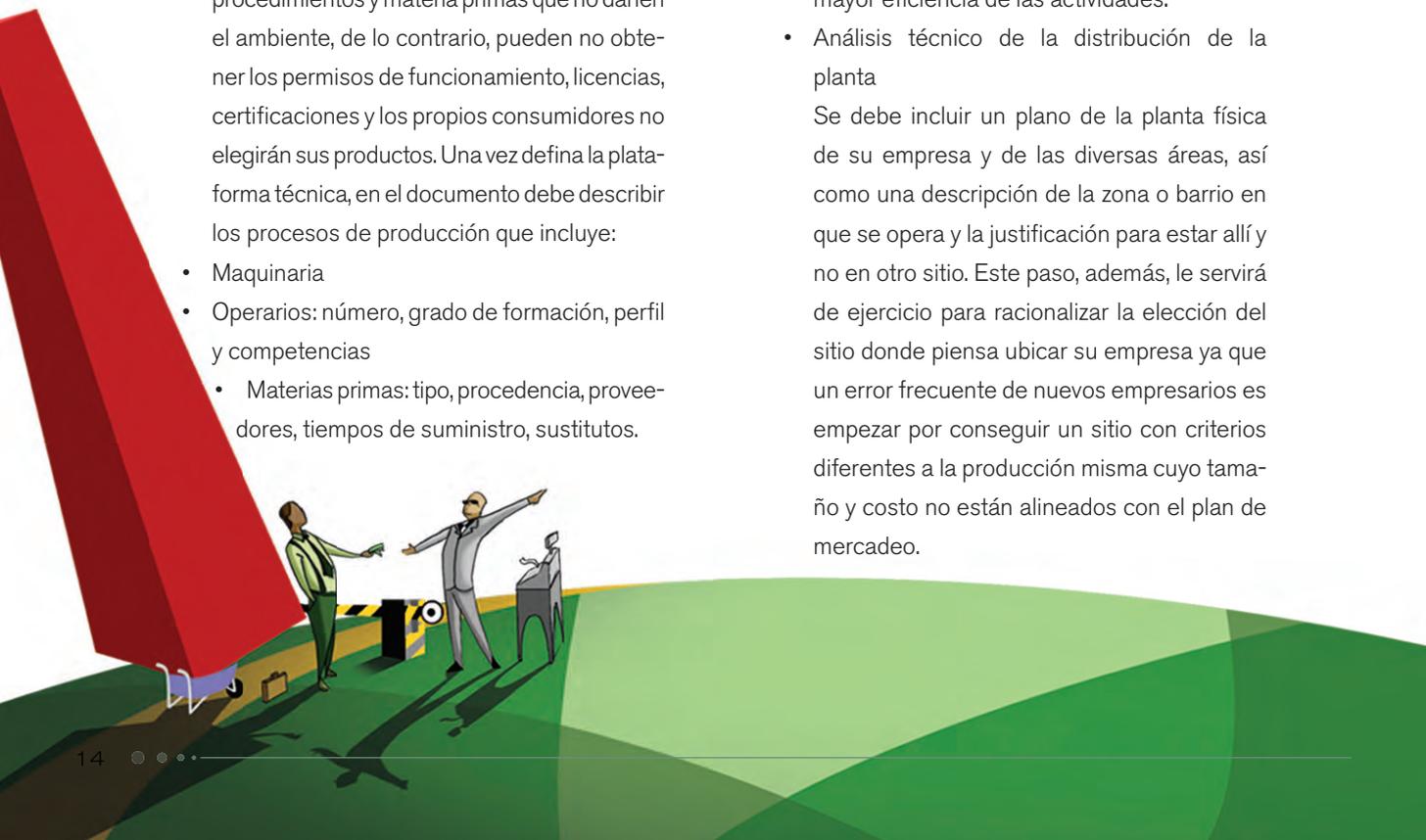
Hoy las empresas se deben comprometer con la "producción limpia", es decir, incluir procesos, procedimientos y materia primas que no dañen el ambiente, de lo contrario, pueden no obtener los permisos de funcionamiento, licencias, certificaciones y los propios consumidores no elegirán sus productos. Una vez defina la plataforma técnica, en el documento debe describir los procesos de producción que incluye:

- Maquinaria
- Operarios: número, grado de formación, perfil y competencias
 - Materias primas: tipo, procedencia, proveedores, tiempos de suministro, sustitutos.

- Flujo de proceso, desde que se comienza hasta que se obtiene el bien o servicio que su empresa ofrece.
- Planes de contingencia que aseguren que la producción continúe a pesar de imprevistos como cortes de luz, agua, entre otros. Adicionalmente, debe describir la maquinaria, si es especializada, si hay que importarla, comprarla localmente o diseñarla y desarrollarla. Por último, presente un programa de mantenimiento en donde integre todas las áreas anteriormente citadas.
- Análisis tecnológico

Consiste en describir qué tipo de tecnologías piensa usar con el propósito de aumentar su competitividad en el mercado y qué procesos tecnológicos serán utilizados tanto en las áreas de producción como de administración. Igualmente, qué innovaciones tecnológicas podría adelantar su empresa para beneficio del sector. Esté siempre actualizado sobre las nuevas herramientas tecnológicas que le permitirán estar a la vanguardia y en un nivel competitivo alto frente a sus competidores, así mismo le generará simplificar el trabajo para mayor eficiencia de las actividades.
- Análisis técnico de la distribución de la planta

Se debe incluir un plano de la planta física de su empresa y de las diversas áreas, así como una descripción de la zona o barrio en que se opera y la justificación para estar allí y no en otro sitio. Este paso, además, le servirá de ejercicio para racionalizar la elección del sitio donde piensa ubicar su empresa ya que un error frecuente de nuevos empresarios es empezar por conseguir un sitio con criterios diferentes a la producción misma cuyo tamaño y costo no están alineados con el plan de mercadeo.



- **Análisis de inventarios**
En forma breve determine el grado de organización que tiene para los inventarios de la producción finalizada y las materias primas recibidas y determine los tiempos en que estos llegan a su tope. El análisis de inventarios también se tiene que hacer desde el punto de vista financiero para determinar las necesidades de capital de trabajo.

Paso 12. Análisis de factibilidad financiera

El análisis financiero tiene como objetivo resumir los recursos monetarios necesarios y cuantificar el capital disponible para poner en marcha el negocio. Los aspectos fundamentales para empezar el análisis son:

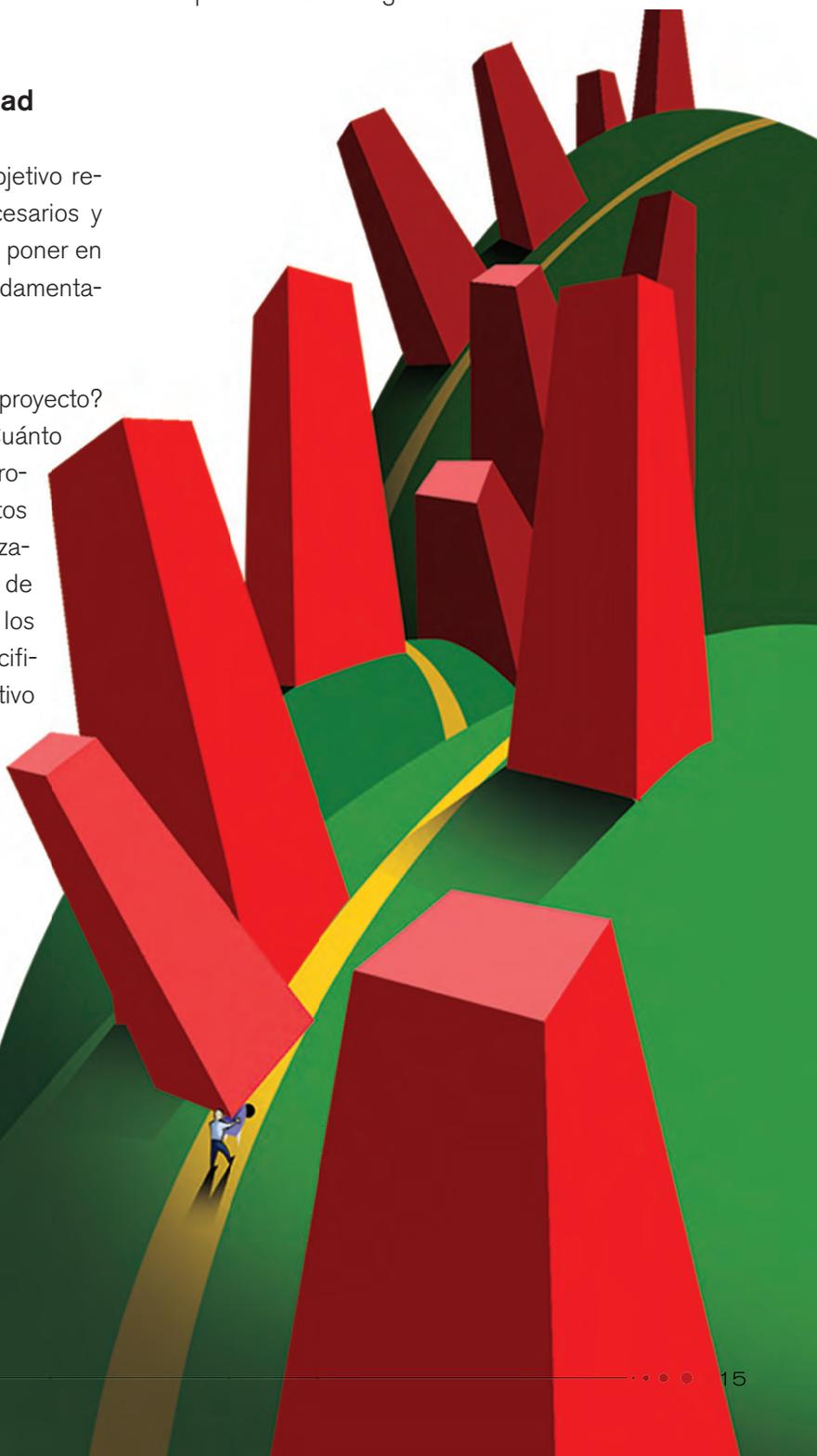
Inversión

¿Cuánto dinero necesita invertir en el proyecto?
¿Cuánto tiene de balance base? ¿Cuánto dinero requiere para el desarrollo de prototipos? ¿Cuánto necesita para gastos preoperativos, gastos de comercialización y servicios, otros gastos, pago de créditos? Especifique la cuantía de los aportes de los emprendedores, especificando si se trata de recursos en efectivo o aportes en bienes y servicios, estableciendo si los recursos se aplican a la etapa de implementación o a la de operación del negocio.

Operación

Determine los gastos fijos de la empresa y dentro de estos describa los gastos de operación que son todos aquellos que intervienen en la producción. Determine los gastos de operación mensuales para mantener su empresa en funcionamiento.

Igualmente, dentro de los gastos de operación existen los de administración, estos se utilizan en la dirección de la empresa incluyendo nóminas administrativas, determínelos mensualmente. Y, por último, se pueden encontrar los gastos de venta, los cuales intervienen en la comercialización y publicidad. Realice lo mismo que los anteriores gastos.



Capital de trabajo

¿Cuánto dinero necesita para que el negocio funcione?

Costo variable unitario: equivalen a los costos de las materias primas utilizadas en cada producto. Determine la cantidad de materia prima requerida para fabricar cada unidad y el costo de cada unidad, y haga un total de la producción de unidades requeridas. Si utiliza mano de obra al destajo adiciónela. No se olvide de agregar los impuestos de industria y comercio. **Punto de equilibrio:** es el número de unidades del producto servicio que la empresa debe vender para que los costos y los gastos del negocio reciban recursos y funcionen. Este punto de equilibrio es tenido muy en cuenta por los inversionistas porque él determina si el proyecto tiene la capacidad de vender o no la cifra de unidades para mantener en equilibrio a la empresa. Es recomendable que lo realice y presente anualmente.

Con base en la información anterior explique las proyecciones financieras. **Estado de resultados:** Es el resultado de confrontar los ingresos contra los egresos en un periodo de la empresa. Este análisis refleja si hay pérdidas o utilidades en la empresa. Muestra la posición económica del negocio en un período determinado y sirve para calcular el beneficio o pérdida que ha tenido en ese período.

Flujo de caja: Es la disponibilidad de efectivo y a través de este estado se muestra la necesidad de pedir financiamiento externo o la posibilidad de ubicar los excesos de efectivo en oportunidades que rinden beneficios. Permite determinar la necesidad de recursos y la posibilidad de establecer los plazos de reembolsos, de préstamos y el pago de los intereses. Resume todos los aspectos desarrollados a lo largo del Plan de Negocios. No se olvide de anexas el Periodo de Recuperación, que es el tiempo que se necesita para que la inversión regrese como utilidad al negocio.

Valor actual neto: Indica cuál es el valor neto del proyecto actual, y la Tasa de Interés de Retorno: que es la renta de inversión promedio anual que necesita la empresa.

- Determine las necesidades de inversión o de crédito. Si se tiene previsto incorporar recursos de crédito al negocio.
- El Balance General muestra la posición financiera debido a que a través de él se pone en evidencia la capacidad de resolver las deudas por vencer. Su fin es demostrar el crecimiento anual de la empresa y observar el comportamiento de las cuentas principales. Realícelo anualmente.

(Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá)

Paso 13. Análisis de riesgo

El análisis de riesgo es evaluar y presentar todos aquellos tipos de problemas a los que se puede ver enfrentado su negocio y, a la vez, los programas de contingencia. Estos riesgos se clasifican en Riesgos de Mercado, Operativos y Financieros.

Riesgos de mercado

Describa qué planes puede presentar si se muestran productos más económicos dentro del mercado; si la competencia se incrementa cómo va a competir con calidad de producto y atención al cliente. Crecimiento menor del esperado, incertidumbre propia del sector, incertidumbre en tecnología, riesgos del negocio en sí, entrada de competidores inesperados, riesgos ambientales, situaciones de violencia del país, entre otros.

Riesgos operativos

Detalle qué planes puede presentar en caso de problemas en la planta física,

maquinaria y equipo, proveedores y suministros de materias primas.

Riesgos financieros

Reseñe qué planes tiene ante posibles riesgos financieros como que sus compradores no paguen a tiempo. Tenga en cuenta aspectos legales y de patentes que puedan obligarlo a hacer desembolsos inesperados, así como riesgos ambientales, políticos, de seguridad y orden público.

Estrategias

Es necesario incluir medidas concretas para enfrentar los riesgos. Así como existen diferentes tipos de riesgo, se deben asumir diferentes tipos de estrategias para afrontarlas como, por ejemplo, las Estrategias de Contingencia.

Estrategias de contingencia: se encuentran encaminadas a solucionar todas aquellas



posibles eventualidades negativas por las que cruzan las empresas. Es importante que en su Plan de Negocios incluya un capítulo donde se desarrollen o presenten posibles estrategias de contingencia con el propósito de resolver asuntos concernientes a la imposibilidad de que el negocio no logre los objetivos previstos. Algunas pueden ser:

- Alianza con otras empresas.
- Venta parcial de la empresa a un inversionista de mayor fuerza que pueda impulsar el crecimiento del negocio.
- Explotación de sus posibles patentes o procesos de desarrollo tecnológicos.

Paso 14. Análisis social

Toda empresa está inmersa en la sociedad. Analice las incidencias negativas que su empresa podría causar sobre la comunidad y también las positivas que van en beneficio de la construcción de dicha sociedad.

Paso 15. Documentos de soporte

Es recomendable que todo proyecto que se presente sea acompañado por documentación que soporte la solidez de dicho proyecto. Dentro de los posibles anexos para que acompañe a su Plan están:

Cronogramas de actividades mensuales o semestrales donde se vean los planes de acción que usted va a incorporar en la empresa.

Aspectos legales y de legalización oficial de la empresa ante las diferentes instituciones del Estado como privadas si es el caso.

Hojas de vida de su equipo de trabajo completas, con soportes y actualizadas.

Asuntos concernientes a derechos de autor, patentes y otros debidamente diligenciados y al día.

Planos, material fotográfico y de video (video institucional donde se vea su empresa y sus procesos) si lo necesita.

Contratos estipulados y legalizados.

Recomendaciones para la presentación escrita de su Plan de Negocios

(Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá).

Uno de los aspectos más importantes antes de sentarse a elaborar su Plan de Negocios es haber reflexionado con calma y tiempo sobre la viabilidad de su proyecto y la puesta en marcha. Este análisis es de gran ayuda porque le va a entregar al empresario un método de razonamiento para utilizar en posteriores trabajos. No es sólo sentarse a redactar, es pensar, reflexionar sobre asuntos de gran importancia para el proyecto. Después de esa profunda reflexión viene el asunto de dedicarse a elaborar el documento. Como primera medida recuerde que es su carta de presentación y debe ser impecable, sin ninguna mancha ni enmendadura, con buena ortografía y diseños de página y trabajado en computador. No es un documento por presentar nada más, es la tarjeta de presentación de su empresa y como tal debe ser imaculada.

Su Plan no debe ser un extenso documento que asuste de entrada al inversionista. Todos esos Planes excesivamente voluminosos lo único que hacen es despertar sospechas. La extensión ideal está entre las 20 y 40 páginas. Una vez termine, encuaderne su Plan para que sus hojas no sufran ningún daño. No presente hojas sueltas que se puedan perder y que den la impresión de descuido.

Diseñe bien las páginas con márgenes constantes y amplias.

No olvide incluir el índice.

Utilice gráficos o imágenes sólo cuando lo considere estrictamente necesario. No los ubique por llenar espacio o para que el Plan se vea bonito. Estos aspectos el inversionista los capta de inmediato, recuerde que es él quien constantemente revisa Planes de Negocios y sabe qué esperar de ellos.

Si ha diseñado el logo de su empresa



ubíquelo en todas las páginas sin que sea muy evidente pero para que le sirva como memoria visual al lector de su Plan.

Explique todo con claridad. No deje conceptos sueltos o ambiguos.

Por último, su plan debe ser coherente entre sí, esto quiere decir que debe mantener una línea y homogeneidad. Que los capítulos sean regulares en extensión (2, 3 páginas) y que si en un concepto se extendió, el que sigue debe ser igual.

Sustentación oral

En el momento en que vaya a presentar su Plan de Negocios en forma personal, ensaye la presentación. Es algo definitivo, parecido a una cita para conseguir un excelente empleo. Es hora de usar todos los recursos. Vaya acompañado por su equipo de trabajo y en lo posible realice una presentación en computador (Power Point). Ensaye la forma en la que se han de presentar. Exponga con claridad el tema sobre las imágenes que salen y que son expuestas. Tenga en cuenta la audiencia a la que le va a presentar su proyecto. Hágase una idea de esa audiencia. Si puede, visite antes la entidad o averigüe sobre ella para que no se vea atrapado por ninguna pregunta sobre la entidad que visita. Muchos llegan al lugar de presentación sin saber dónde es-

tán. Esto es un grave error. Que no le ocurra. Además, calcule el tiempo de su presentación. Que no se le salga de las manos por extenso o muy corto. Si le dan una hora utilícela y no se pase del tiempo asignado. Piense, además, en su presentación personal y la de su equipo. Que esté acorde con la circunstancia pero que no lo haga sentirse incómodo. Recuerde que va a exponer su proyecto y no a exponerse usted mismo. Una vez esté exponiendo su negocio, hágalo con entusiasmo, con seguridad. Es su gran oportunidad. Maneje el tema que con anterioridad ha ensayado con sus socios y amigos. No divague ni intente, por ningún motivo, enfrascarse en temas que no conoce ni dar respuestas que ignora, es preferible aceptar el desconocimiento del tema en forma sencilla que inventar sobre lo que no sabe. Otra cosa muy importante es que no intente meterse en discusiones ante su audiencia, todo lo contrario, sea receptivo. Lleve su documento resumido para que le sirva como guía en la exposición. No dude en utilizar elementos como tableros, videos, fichas muy ordenadas, planes. Todo lo que necesita para que su auditorio capte el tema en forma clara. Por último, no dude en presentar su proyecto como un éxito.



Testimonios

CASO 1

PET es una empresa que se dedica al reacondicionamiento de resina plástica con la cual están hechas las botellas de bebidas refrescantes, cosméticos, productos de aseo, empaques de alimentos, entre muchos otros. La idea empezó desde la universidad. Soy Ingeniero Ambiental y me interesó el tratamiento de los residuos sólidos. Entré a una empresa (familiar) donde trabajaba con el reacondicionamiento de polietilenos, polipropilenos, donde aprendí lo que hoy sé sobre resinas plásticas y cómo funciona el mercado del reciclaje en Colombia. Entonces, me dediqué a investigar sobre este material (procesamiento de PET) y las necesidades de los clientes, el precio de compra y venta, y empecé a experimentar sobre cómo lo podía procesar adecuadamente. Los resultados de esta investigación me llevaron a pensar que podía ser una buena oportunidad de negocio y más aún cuando estaba recién egresado de la universidad y estaba desempleado.

Tenía una buena idea, pero había que escribirla. Sabía algo de cómo se edificaba un plan de negocio ya que es fundamental describir

minuciosamente todos los detalles de la iniciativa empresarial. Esto lo sabía gracias a mi tesis universitaria que realicé en Ingeominas. Ahí me prepararon para lo que posteriormente sería explicar una iniciativa a alguien que no tenía ni la menor idea de lo que era el reacondicionamiento de PET. Era un reto. Claro que esto no fue suficiente porque muchas cosas en la parte financiera no eran temas que manejaba muy bien. Afortunadamente tuve el apoyo del SENA, especializado en este tema.

Una vez me enteré de los requisitos necesarios para ser beneficiario del Fondo Emprender y que cumplía con todos, me dediqué, junto con mi socio Derly Rueda, a desarrollar la guía del plan de negocio que se encuentra en la página Web del Fondo Emprender hasta donde más pude. Para resolver el resto me dirigí a la Unidad de Emprendimiento de Servicios Financieros del Estado donde me atendieron. Lo primero que tenía que hacer era unos cursos para identificar una idea de negocio, cómo desarrollarla y cómo plasmarla. Ya tenía muy avanzado el plan de negocio y era conveniente que me proporcionaran un instructor para pulir y terminar la iniciativa empresarial. El instructor que me



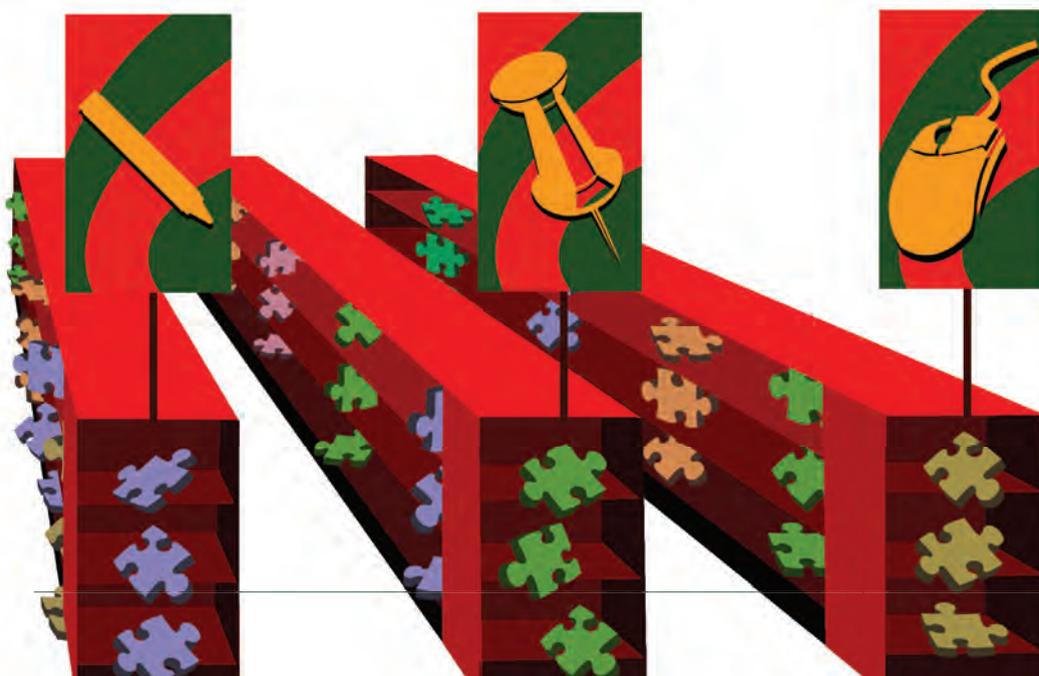
presentaron me proporcionó la información a la plataforma de Fondo Emprender. Cuando terminé de alimentar la plataforma me adjudicaron dos asesores más. Uno como asesor líder y otro que me asesoró en la parte financiera. Con ellos empezamos un trabajo arduo y extenso, había mucho que mejorar en el plan de negocio para que fuera entendible y atractivo para Fonade, entidad que evalúa los proyectos y determina su viabilidad.

Seis meses trabajando casi día y noche duró el proceso para llevar a buen término el plan de negocios donde los instructores me revisaban y determinaban los cambios que tenía que hacer. El plan de negocio se terminó de pulir para finalmente presentarlo en marzo de 2006. Entonces, recibimos la noticia con mi socio de que fue aprobado el proyecto. En el proceso de experimentación fue fundamental la colaboración de empresas que nos permitieron realizar pruebas y nos encaminaron para alcanzar los estándares de calidad que ellos y nosotros necesitábamos.

El 11 de septiembre se constituyó la empresa en Cámara de Comercio de Bogotá con el Nombre de Pet & Solo Pet EU. Y el 16 de octubre se firmó el contrato de prenda donde nos comprometíamos a cumplir con lo que se pactó en el plan de negocio, para esta fecha ya se tenía el lugar donde pensaba que podía

funcionar la empresa en una bodega de 200 m² ubicada en el centro de Bogotá, donde empezamos a comprar la maquinaria, materia prima y hacer entrevistas de personal. El primero de noviembre empezamos operaciones con nueve trabajadores y la primera venta la hicimos en diciembre. Definitivamente, hay que tener la convicción de que el plan de negocio es un plan de vida y hay que esforzarse por sacarlo adelante y no pensar solamente en sacarle la plata al Estado, porque estas oportunidades muy pocos las tienen y más aún si son dineros no reembolsables. Hay que tener excelentes relaciones con los interventores del proyecto y aprovechar su experiencia por que son de gran apoyo en momentos cruciales del negocio y más empezando, cuando uno es casi que analfabeta en el ámbito empresarial. Es importante ser muy recursivos y buscar soluciones a todos los problemas porque es el pan de cada día a tal punto que el día que no los hay es cuando se deben preocupar porque eso es sinónimo de estancamiento, hay que buscar el mejoramiento y la innovación constantemente.

John Jaime Peña
Gerente
PET Y SOLO PET EU.



Caso 2

Mi empresa produce empaques flexibles para flores. La idea surgió de la búsqueda de un negocio que cumpliera con las siguientes condiciones: consumo masivo, buen margen, barreras de entrada, facilidad de proceso, inversión al alcance. El plan de negocios gira en torno de una y sólo una propuesta de valor, por lo que antes de lanzarse a hacer un plan de negocio hay que tener muy claro qué producto voy a ofrecer al mercado. El plan de negocio no crea el producto, mientras que el producto sí crea el plan de negocio. Hay que pensar mucho sobre el producto y todo lo relacionado con su obtención y entrega al cliente, hay que conocer perfectamente las características, los factores de calidad, la elaboración, la infraestructura, los usuarios, los usos y las soluciones que entrega el producto, todo esto antes de hacer el plan de negocios. El plan de negocios lo que hace es estructurar el negocio que se deriva del producto.

Tenía una gran cantidad de preguntas y lo primero que hice fue ponerlas en forma ordenada y clasificada. Con mis socios nos dedicamos a responder cada uno de los puntos sin dejar nada sin su respuesta. Diseñamos un modelo financiero con el objetivo de simular la mayor cantidad de interacciones que se pudieran presentar y proyectarlo en el tiempo. Elaboramos un modelo financiero que es el fundamento del plan de negocios, pues a partir de ahí es donde valoramos todas las estrategias y alternativas. Por tanto, nuestra experiencia indica que antes que desarrollar el plan de negocios hay que hacer el modelo que simule el negocio. Nuestro plan lo presentamos a varios inversionistas y también al Fondo Empezar del SENA.

Desarrollar una idea exitosa de negocio es un proceso largo y complejo. Requiere de una gran capacidad de observación e investigación

y esas dos cosas consumen mucho tiempo. Una idea de negocio no es “un negocio”, sino una respuesta muy completa de cómo hacer ese negocio algo real y de éxito. Ese es el verdadero reto al hacer un plan de negocios.

Desde que salimos del colegio siempre hemos pensado en tener un negocio propio, pero también nos dimos cuenta de lo difícil que es hacer un negocio, sobre todo, porque para hacerlo debíamos de abandonar otras oportunidades que teníamos más claras para ese momento como era la de estudiar en la universidad y luego ser empleado.

El principal problema que tuvimos fue el de encontrar el producto, puesto que ese producto debía ser rentable, venderse en los volúmenes requeridos y poder hacerse bajo las condiciones de mercado y de costos. El segundo problema que tuvimos fue el de encontrar las fuentes de capital. Y el tercer problema fue el de darnos cuenta que la realidad es muy diferente a como la habíamos proyectado. Lo que se nos facilitó fue hacer el modelo financiero y de simulación del proyecto.

Rafael Zaruma.
Gerente



En el pasado se hacia así:



Ahora puede mejorar su competitividad
llene rápidamente sus vacantes en:



- Servicio Público -
DE EMPLEO

<http://colombianostrabajando.sena.edu.co>

Bogotá: 592 55 55 y en el resto del país: 01 8000 9 10 270

SENA: CONOCIMIENTO Y COMPETITIVIDAD PARA TODOS LOS COLOMBIANOS

Conocimiento de clase mundial



“Colombia una estrella en ascenso”

Michael Porter
Gurú de la competitividad mundial

El SENA tiene 42 convenios internacionales de transferencia de conocimiento y tecnología con 23 países del mundo en diversas áreas.

Un aporte más a la competitividad de las empresas del país

www.sena.edu.co
Bogotá: 592 55 55
en el resto del país: 01 8000 9 10 270

SENA: CONOCIMIENTO Y COMPETITIVIDAD PARA TODOS LOS COLOMBIANOS

