

# Diseño del plan de negocio

Una guía práctica

---

Síntesis: A través de preguntas precisas, se guía al emprendedor para que entienda todos los puntos que necesita saber antes de iniciar un negocio. Escribir un plan de negocios con esta guía es sumamente sencillo. Respondiendo a las preguntas clave, obtendrás la información necesaria para estructurar tu plan de negocios.

Por Abraham  
González



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

**GUÍA PRÁCTICA PARA EL DISEÑO DEL  
PLAN DE NEGOCIOS**

TESIS

Que para obtener el título de

**INGENIERO INDUSTRIAL**

PRESENTAN

**ABRAHAM GONZÁLEZ GUILLÉN**

DIRECTOR DE TESIS

ING. CARLOS SÁNCHEZ MEJÍA V.



MÉXICO D.F.

2011

## Tabla de contenido

Introducción .....	4
Objetivo de la tesis .....	5
Metas de la tesis .....	5
<b>Capítulo I: Formación profesional y competencias del ingeniero industrial como generador de proyectos de negocios.....</b>	<b>6</b>
I.1 Formación profesional del ingeniero industrial.....	6
I.3 El perfil del emprendedor para generar proyectos de alto impacto.....	8
<b>Capítulo II: La idea y el modelo de negocio .....</b>	<b>10</b>
II.1 Recomendaciones antes de comenzar .....	11
II.2 Un método para desarrollar tu idea de negocio con tu visión personal.....	21
II.3 El modelo de negocio .....	23
<b>Capítulo III: Estudio del mercado. Identificando a los jugadores .....</b>	<b>30</b>
III.1 El producto y/o los servicios.....	30
III.2 Analizando la industria y/o de servicios .....	35
III.3 Análisis del mercado .....	38
III.4 Análisis de la competencia .....	48
III.5 Estrategia de venta, penetración del mercado. Marketing.....	52
<b>Capítulo IV: Estudio técnico y la estrategia para nuevos producto y servicios.....</b>	<b>58</b>
IV.1 Proceso de producción y operaciones .....	58
IV.2 La investigación, el desarrollo y el diseño de la innovación.....	65
<b>Capítulo V: Gestión del proyecto, estructura de la organización y factibilidad social .....</b>	<b>70</b>
V.1 Administración directiva, gestión y socios de capital.....	70
V.2 Administración de la organización y factibilidad social.....	73
<b>Capítulo VI: Estudio económico financiero. Las proyecciones del negocio.....</b>	<b>86</b>
VI.1 Estructura de costo del producto: .....	86
VI.2 Los elementos principales de la proyección financiera.....	87
<b>Capítulo VII: Caso práctico y el resumen ejecutivo .....</b>	<b>103</b>
<b>Conclusiones:.....</b>	<b>107</b>
<b>Bibliografía:.....</b>	<b>110</b>

# Introducción

*Este trabajo es el resultado del análisis y la experiencia que he adquirido como emprendedor que me ha llevado a darme cuenta que lo más importante es el compromiso, la disciplina, el reto, el aprendizaje continuo, tomar riesgos calculados, enfrentar los paradigmas de nuestro círculo social y principalmente, el enfrentarse a uno mismo.*

## ***El deseo de algunos es no tener jefe***

*Algunos profesionistas, recién egresados de las universidades tienen en mente tener un negocio propio desde antes de concluir sus estudios, sin embargo, su primer objetivo es adquirir experiencia y obtener ingresos inmediatos. Durante su etapa como estudiante, recibe una formación para ser un engrane del sistema, para así estar preparado y ser aceptado por el mundo laboral, sin embargo, su deseo más profundo es el no tener un maestro a quién reportarle resultados, no tener un jefe. Desafortunadamente el profesionista recién egresado no está preparado para una transición como tal, ya que no se le ha enseñado a autodirigirse, habilidad bastante complicada si no se sabe primero que se quiere.*

## ***Para lograrlo hay que enfrentarse a uno mismo***

*Fácilmente se podría decir que lo que la gente, los estudiantes y profesionistas buscan, es el éxito en la esfera económica, libertad financiera, laboral y la esfera social para lograr la autorrealización personal, pero esto es una vez más lo que la sociedad nos dice que debemos querer, no es realmente nuestra esencia. Cuando nuestras decisiones están basadas en esta búsqueda, en unos años descubriremos que nos podemos perder al estar nuestras metas ancladas en algo externo.*

*Todo aquel que desea comenzar un negocio, emprender y comercializar su idea, debe entender que antes de dirigir una compañía, primero debe dirigirse a uno mismo, antes de enfrentarse a los inversionistas y clientes, primero debe enfrentar los miedos internos. El proceso de un emprendedor hasta convertirse en empresario es una lucha interna que lo llevará a cambiarse a uno mismo para lograr el éxito, donde sus principales armas serán la disciplina, el compromiso, perseverancia, la paciencia y la inteligencia emocional.*

## ***Objetivo de la tesis***

Diseñar un documento que sirva como una guía estructurada para que el emprendedor, estudiante y/o profesional, tenga una herramienta práctica que le muestre los elementos clave necesarios para diseñar un plan de negocio exitoso.

## ***Metas de la tesis***

Esta guía debe contener las 4 principales secciones que requiere un plan de negocios, y debe ser vista como una guía práctica, donde el lector podrá trabajar sobre ella contestando las preguntas de cada sección.

La guía contiene 123 preguntas para el estudio de mercado, 71 para el estudio técnico, 45 para el estudio del diseño de la organización y gestión, 33 para el estudio financiero y finalmente un último capítulo que he agregado porque el emprendedor lo va a requerir y que parece no tomarse en cuenta en otros libros para escribir planes de negocios. El capítulo lo llame **La idea y el modelo de negocio**, cuenta con una plantilla con 9 puntos clave que el emprendedor debe tener muy claros antes de lanzarse a escribir el plan de negocios, además de un método con 3 puntos y 6 preguntas para identificar oportunidades de mercado con la visión personal del emprendedor y el resumen ejecutivo del proyecto Iluméxico que se desarrolló empleando esta guía práctica y obtuvo el primer lugar durante el Premio Santander a la Innovación Empresarial en el 2010.

## ***Anhelos y aspiraciones***

Este trabajo tiene como meta ser un documento de referencia y guía para los emprendedores, estudiantes y profesionistas que tienen contemplado en su plan de vida comenzar un negocio de media y alta tecnología.

Es un trabajo que me sirvió como guía para mí mismo y como un catalizador para lograr reunir en un solo documento gran parte de la información que comencé a estudiar desde el tercer semestre de la carrera de ingeniería industrial.

Anhelo que este documento lo pueda editar y mejorar con el fin de publicarlo y comercializarlo en el mercado de habla hispana, ya que considero que estamos en la era de la innovación, donde hay gente inquieta con nuevas ideas dispuesta a invertir su tiempo para mejorar su situación económica y ellos requieren solo un poco de orientación que los guíe a través de la aventura de ser un emprendedor que aspira convertirse en un empresario.

# Capítulo I: Formación profesional y competencias del ingeniero industrial como generador de proyectos de negocios

## *1.1 Formación profesional del ingeniero industrial.*

La carrera de ingeniera industrial habilita al profesionista a ser un **integrador** de recursos humanos, materiales, de información y recursos económicos para diseñar, planear, organizar, dirigir, mantener, innovar y operar los sistemas productivos en la industria así como los sistemas operativos en las empresas de servicios.

Para lograrlo, su formación lo capacita para emplear métodos matemáticos, computacionales, técnicas de ingeniería, así como principios de economía y administración, para cumplir su principal objetivo que es desarrollar la competitividad de los sistemas de actividad humana a nivel productivo y operativo en las empresas e instituciones.

El profesionista puede desarrollarse en tres áreas fundamentales en el sector privado o público:

1. **Área productiva:** Realizando diseño, operación, dirección, innovación y mantenimiento en empresas manufactureras de los sectores extractivo e industrial.
2. **Área de servicios:** Realizando diseño, planeación, innovación, gestión, consultoría y dirección de sistemas operativos de actividad humana en empresas e instituciones del sector servicios.
3. **Como empresario:** Desarrollando de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores del ingeniero industrial para lograr iniciar y consolidar su propio negocio.

Y es en esta última área donde el ingeniero industrial puede encontrar la oportunidad de iniciar un negocio para satisfacer las necesidades del mercado teniendo como estrategia el realizar:

- La mejora de la competitividad y productividad-calidad en empresas de productos y servicios.
- La planeación y desarrollo de las operaciones de las empresas.
- La innovación tecnológica en el diseño de productos, sistemas o servicios.
- La comercialización de productos o servicios.
- La logística en los mercados de adquisición.
- La innovación en modelos de negocio.
- La incorporación de valor agregado a productos y servicios.
- El mantenimiento, seguridad y mejoramiento de los sistemas.
- El mejoramiento del nivel de vida y desarrollo humano.

La versatilidad de la profesión le permite al egresado adaptarse a diferentes industrias y servicios existentes en los cuáles puede innovar e iniciar un negocio.

## **I.2 Competencias del ingeniero industrial**

“La UNESCO define como competencias el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente el desempeño de una función, actividad o una tarea”

La ingeniería, más allá de los conocimientos técnicos adquiridos, es una forma de pensar que nos ayuda a:

**Adquirir competencias profesionales de la ingeniería industrial:** Estas son necesarias para el desempeño de numerosas tareas y también se les denomina competencias transversales porque dan la posibilidad de moverse y transferirlas de un contexto a otro. Ejemplo de estas son,

- El proceso de dirección, planeación, competitividad y desarrollo empresarial
- Estructura financieras económicas de las organizaciones
- Desarrollo de mercados de consumo y de adquisición
- Logística, distribución y sistemas de comercialización en el mercado
- Diseño e innovación de productos y servicios
- Estructura humana de las organizaciones
- Productividad-calidad y competitividad a nivel internacional

La licenciatura en ingeniería nos forma como profesionistas con las competencias laborales más solicitadas en las empresas. A continuación una lista de estas según su importancia,

1. **Trabajo Colaborativo** en equipos interdisciplinarios
2. Habilidades de **comunicación**
3. Capacidad de **planeación**, prospectiva y visión, nuevas alternativas
4. **Liderazgo y negociación**
5. Capacidad para **innovar, creatividad - diseño**
6. Tener una orientación de servicio hacia el cliente
7. Actitud de **compromiso** con la práctica de la **ética** y la toma de decisiones
8. Desarrollar la capacidad de **solucionar problemas** con eficiencia, seguridad y economía
9. Capacidad de aprender a **aprender y mantener** una actitud de mejora continua

Finalmente la formación integral adquirida nos orienta para identificar cuáles serían las competencias específicas que debemos adquirir según la disciplina que queramos desarrollar. El tipo de competencias que nos interesa trabajar en esta guía son las necesarias para poder volverse un dueño de negocio. Pero primero hay que tener un perfil de emprendedor.



## **1.3 El perfil del emprendedor para generar proyectos de alto impacto**

*“El emprendedor tiene un perfil muy particular, un esquema de ideas y creencias diferentes a quienes desean integrarse al mundo laboral”*

Iniciar un proyecto involucra construir un equipo con habilidades y talentos complementarios que llevarán al emprendedor a identificar una oportunidad en donde otros ven caos, contradicción y obstáculos.

Quienes desean iniciar un proyecto de negocio deberán aplicar las siguientes actitudes en su vida para desarrollar habilidades específicas que le permitirán tener el perfil necesario para poder emprender.

---

***¿Cuáles son los valores que necesito desarrollar si quiero crear un negocio exitoso?***

***¿Cómo llevaré mis sueños a la acción?***

---

<b>Actitud</b>	<b>Descripción</b>
<b>Autodirección</b>	Tienen una visión de su futuro y la habilidad para auto dirigirse al sueño que tienen.
<b>Decisión Ejecutivos</b>	No posponen las decisiones, son ejecutores, toman decisiones oportunas. Implementan lo más rápido posible con acciones orientadas a realizar el negocio.
<b>Determinación Dedicación</b>	Compromiso, no se dan por vencidos, aún ante obstáculos insuperables. A pesar del costo personal trabajan sin cesar: gratificante trabajar en un proyecto propio.
<b>Devoción</b>	Aman lo que hacen, lo que les permite perseverar y ser efectivos en la venta.
<b>Delegar</b>	Saben distribuir y delegar la autoridad, esto es un punto clave para optimizar el tiempo, esfuerzo y aprovechar la sinergia del equipo.
<b>Disciplina</b>	Hacen las cosas que dijeron que harían, tengan ganas o no. Se vencen a si mismos, vencen la pereza, el miedo, y los paradigmas sociales.
<b>Detalles</b>	Están encima de todos los detalles críticos.
<b>Destino</b>	Buscan controlar su camino, no depender de un empleador, independientes
<b>Dinero</b>	No es el hacerse rico su principal motivador, el dinero es un medio de intercambio.
<b>Humanidad</b>	Respeto y cero soberbia.

# ***¿Y qué resultados voy a obtener si aplico estas nuevas actitudes a mi vida?***

Al entender y comprender estos requerimientos que se gestan a nivel personal para lograr la evolución interna y del propio ser se logra un perfil determinado cuyas competencias son:

- 1. Compromiso, determinación y perseverancia**
- 2. Empuje para lograr y crecer**
- 3. Iniciativa y responsabilidad personal**
- 4. Solución de problemas en forma persistente**
- 5. Autoconocimiento y sentido del humor**
- 6. Búsqueda de conocimiento y uso de la realimentación**
- 7. Tolerancia a la ambigüedad, la tensión e incertidumbre**
- 8. Toma riesgos calculados**
- 9. Integridad, confiabilidad y honestidad**
- 10. Firmeza, resolución, y al mismo tiempo un sentido de urgencia y paciencia**
- 11. Saber comprender la utilidad del fracaso, es una experiencia de aprendizaje**

Un emprendedor empresario tiene las siguientes actitudes en común:

<b>Actitudes</b>	<b>Descripción</b>
<b>Liderazgo</b>	Tener actitud de negocios y visión.
<b>Enfocados</b>	Tienen la habilidad de olfatear el negocio, se enfocan en un nicho de mercado, se especializan.
<b>Rápidos</b>	Toman decisiones y las implementan rápida y hábilmente.
<b>Flexibles</b>	Mantienen una mente abierta, responden al cambio
<b>Innovadores</b>	Siempre buscan la creatividad para no encajonarse en las soluciones normales o comunes.
<b>Planos</b>	Diseñan estructuras con pocos niveles jerárquicos.
<b>Frugales</b>	Reducen costos y buscan la productividad.
<b>Amigables</b>	Con sus clientes, proveedores y empleados.
<b>Divertidos</b>	Es toda una aventura estar asociado con una empresa emprendedora.

Los emprendedores exitosos hacen las cosas diferentes. Sus valores, sueños, habilidades adquiridas, actitudes, prácticas y sus experiencias relevantes los posicionan de tal forma que les permite reconocer y aprovechar las oportunidades.

Quien quiera ser un emprendedor debe estar dispuesto a experimentar primero la incertidumbre, el trabajo y luego el éxito, en ese orden.

# Capítulo II: La idea y el modelo de negocio

*Si a un potencial emprendedor le preguntas,*

***¿Por qué no empiezas a trabajar en el plan de tu negocio mañana?***

*La respuesta será: Primero quiero adquirir experiencia en mi trabajo y segundo necesito, ahorrar algo de dinero. Poner un negocio requiere una fuerte inversión.*

***¿Si ganaras 1 millón de dólares en este momento, tienes una idea de un negocio rentable en el cual puedas invertir?***

*Piénsalo por un momento....*

***Entonces, Que es primero ¿la idea o el dinero?***

*Las verdaderas ideas de negocio pueden empezar con pocos recursos económico, reunir capital y generar millones.*

## **II.1 Recomendaciones antes de comenzar**

*Cuando comenzamos a trabajar en una empresa o en un corporativo, por lo general estamos confinados en un área en específico y durante ese periodo laboral, seguramente serás experto en entender cómo funciona esa área del negocio. El inconveniente es que si un día quieres poner un negocio, entender a la perfección un área no será suficiente, necesitas entender ¡el negocio completo! Además, los conocimientos técnicos para operar un negocio son relativamente sencillos en comparación con otras habilidades que serán requeridas.*

*Mi recomendación es: al ser egresado de alguna universidad, comienza a trabajar en un área lo más flexible que puedas, en una compañía que tenga relación con la industria en la que quieres emprender para que vayas conociendo el negocio y asigna dos o tres horas diarias para ir avanzando en el diseño de tu modelo de negocio e ir aterrizando la idea. No olvides comenzar a trabajar en las actitudes necesarias para convertirte en un emprendedor exitoso. Algunas lecturas que te recomiendo en esta etapa son:*

*Padre Rico Padre Pobre de Robert Kiyosaky*

*El cuadrante del flujo del dinero de Robert Kiyosaky<sup>1</sup>*

### **Estructura de la guía**

Cada capítulo está estructurado para llevarte paso a paso e identificar todo lo que debes tomar en cuenta antes de escribir el documento formal del plan de negocios. Las notas al inicio de cada sección te darán una idea de la estructura de información que debe llevar cada sección. Una vez que hayas contestado todas las preguntas siguiendo las recomendaciones de la guía y complementado con información de otras fuentes, podrás estructurar el plan de negocios con una clara idea del negocio, puedes seguir las recomendaciones que te damos en cada capítulo de cómo acomodar los subtemas y que contenido debe llevar.

La estructura general de la guía es la siguiente:

1. **Objetivo** de la sección
2. **Estructura recomendada** que podrías usar cuando estés redactando los temas y subtemas del plan de negocios.
3. **Desarrollo de cada subtema**, el contenido esperado y detalles que debes tomar en cuenta para realizar la sección.
4. **Errores comunes** que debes evitar.
5. **Preguntas guía** que sin duda te llevarán paso a paso a que investigues todo lo que necesitas antes de escribir el plan de negocios.

---

<sup>1</sup> Página web para descargar: <http://sadago7.comunidadcoomeva.com/blog/uploads/ElCuadranteDelFlujoDeDineroRobertKiyosaki.pdf>

## Para comenzar

Antes de comenzar un plan de negocios necesitas saber que el documento que vas a realizar es algo que será útil si quieres llevar tus ideas de negocios a la realidad.

Los jugadores, es decir, inversionistas, consumidores, proveedores, etc. no te dejarán participar hasta que no seas lo suficientemente bueno, si no puedes poner tu idea en papel, significa que no la has pensado e investigado lo suficiente.

El plan de negocios es una herramienta flexible, podrás modificarla a través del tiempo y según lo requieras, pero debes

tomar en cuenta que en algunas secciones del plan necesitas ver el futuro y generar dos escenarios posibles en el que se encuentre tu proyecto. El mercado y sus condiciones son cambiantes y debes tener en mente un plan, o dos planes de contingencia si algo no sale como lo estabas esperando, esto es una estrategia para minimizar el riesgo, te da más seguridad y es útil para desarrollar tu habilidad de visión, previsión y planeación que vas a requerir a lo largo de la ejecución del proyecto.

---

***“Los jugadores, es decir, inversionistas, consumidores, proveedores, etc. no te dejarán participar hasta que no seas lo suficientemente bueno, si no puedes poner tu idea en papel, significa que no la has pensado, investigado y desarrollado lo suficiente”***

---

## Transmite el objetivo real por el que realizas el plan

Tu plan deberá reflejar tu meta última, se honesto con lo que buscas, ¿deseas crear valor y luego vender la empresa, quisieras manejarla tu mismo, o tal vez consolidarla y hacer que otra persona la opere mientras tu estas de viaje? Incluso si solo deseas probar que tu idea funciona, puedes hacer el plan de negocios y luego venderlo. Cualquiera que sea tu plan, antes de iniciar y reunir los recursos necesarios, debes ser capaz de demostrar que lograras tus objetivos.

Si tu meta es conservar la compañía, un plan de negocios se vuelve la mejor herramienta de gestión operativa de tu proyecto. Dado que no puedes predecir el futuro, lo mejor que podrás hacer será monitorear y medir el desempeño actual contra el desempeño esperado. Con ayuda del plan te darás cuenta de estas desviaciones y podrás implementar un plan de acción para corregir la situación en el momento.

## Adapta el plan según la audiencia

El plan de negocios lo deberás presentar a diferentes jugadores de la industria para obtener diferentes beneficios:

**Inversionistas** – *Reunir capital.*

**Proveedores** – *Para hacer alianzas comerciales o para que te ofrezcan financiamientos especiales.*

**Equipo de trabajo** – *Para orientar el trabajo en conjunto, motivar al personal y mejorar la sinergia.*

**Clientes** – *Para que conozcan tu oferta y su valor en el futuro y te vuelvas un proveedor confiable.*

Dependiendo a quien lo vayas a presentar, deberás confeccionar y ajustar el plan de acuerdo a lo que ellos esperan ver. Es recomendable tener varios formatos del plan listos para cada uno de los jugadores antes mencionados.

No es tan complicado como parece, un vez que hayas recabado la información y la hayas estructurado con la ayuda de esta guía podrás adaptarlo según tus necesidades, el formato general de un plan de negocios es, en esencia, para todo uso.

---

**“El truco esta en resaltar secciones clave y darle mayor importancia según tu audiencia”**

---

Para adaptar el plan es posible que haya información confidencial que no deseas que los proveedores conozcan, como es el caso de los estados financieros, la

operación y la manufactura por ejemplo. Por esta razón lo vas a *cortar a la medida* del público. No es recomendable que quites secciones enteras de lo que quieres ocultar, se verá muy obvio, es mejor si solo damos un breve resumen o vistazo de lo que es el área pero sin entrar en detalle. Usa tu criterio para dar a cada participante del juego la parte del plan de negocios que ellos quieren ver.

A continuación enunciamos algunos intereses de cada entidad, principalmente de inversionistas:

### **Inversionistas de capital de**

**riesgo:** Son los inversionistas que están dispuestos a arriesgar en nuevas oportunidades de negocios, pueden ser independientes o estar en un grupo sofisticado, ellos buscan obtener un pedazo de tu compañía y sus utilidades. Están dispuestos a tolerar el riesgo en invertir en proyectos que necesitan capital para iniciar sus operaciones.

---

***A ellos les gustan los productos y servicios innovadores que tienen atrás un modelo de negocio interesante, que hay un mercado potencial bien definido y listo para recibir la línea de productos y/o servicios que propone el emprendedor.***

---

También buscan invertir en el emprendedor, ellos apuestan su dinero a gente que está bien respaldada, les gusta ver que detrás del proyecto está el nombre de alguien reconocido por su trayectoria o de alguien que tenga un puesto importante en alguna empresa del mismo sector industrial del proyecto que asesorará y respaldará al emprendedor, con su experiencia y contactos.

En cuanto a las ganancias, ***buscan tener de regreso tres o seis veces lo que invirtieron en un periodo de tres a cinco años.***

**Inversionistas privados:** Son las personas que por lo general siempre empiezan financiando el inicio del negocio. Ellos usualmente son la familia, amigos y conocidos cercanos que pudiesen estar interesados en apoyar el proyecto, pero más que nada entran para ayudar al emprendedor que usualmente conocen bien y le tienen buena fe. Ellos no buscan garantías ni grandes ganancias, muchas empresas exitosas hoy en día iniciaron de esta manera, desde el garaje de su casa.

Aunque sean familiares y conocidos con un vínculo de confianza, es bueno mostrarles el plan de negocios para que conozcan la idea y el proyecto completo, esto es bueno para que te tomen en serio, después de todo, negocios son negocios.

**Bancos:** Son más conservadores que los inversionistas de capital de riesgo y los inversionistas privados. Los bancos buscan principalmente que la compañía tenga equipo, maquinaria, terrenos e infraestructura que sirva de garantía antes de poder realizar algún tipo de financiamiento. A ellos no les importa que tan innovadora sea tu idea de negocio, en que industria estas o cuanto esperas ganar. Ellos lo único que quieren es que puedas asegurar que les devolverás el dinero que te prestaron mas intereses y que si fracasas tengas una garantía que te respalde. Para nuevos proyectos que buscan financiarse, los bancos no son una buena opción por el alto costo del dinero.

---

***“Antes de escribir este plan, pon metas a corto plazo y programa el trabajo para que midas tu avance y te presiones a terminar tu trabajo, usa un diagrama para calendarizar tus actividades”<sup>2</sup>***

---

<sup>2</sup> Puedes bajar un programa gratuito para hacer diagramas en la siguiente página <http://www.ganttproject.biz/>

## Un documento para ventas

La gran mayoría de los planes de negocios terminan siendo material de ventas poco profundos. Los inversores sofisticados reconocen esto inmediatamente y luego lo tiran al archivo de material común. Nadie puede negar que un buen plan de negocios sea para generar riqueza, pero todas las secciones deben estar bien investigadas y documentadas, con proyecciones financieras y suposiciones bien sustentadas.

## Sencillamente

El plan de negocios le dice al lector, donde has estado, donde estas ahora y a donde quieres ir. Un buen plan de negocios atraerá dinero si es viable de implementar. Tu objetivo principal será escribir un buen plan que pueda ser adaptable a diferentes audiencias, sin embargo, no debes perder nunca el enfoque que primero que nada, estas escribiendo el plan de trabajo para ti mismo.

## Los socios son los responsables de redactar el plan

En México hay instituciones que pueden prestar dinero para costear la realización de un plan a expertos, pero si alguien más escribe el proyecto, aun con la asesoría del emprendedor, no es suyo en realidad, es de alguien más. **Quienes estén interesados en tu proyecto querrán saber que tan bien conoces y entiendes la dinámica de las áreas de la compañía.**

Los inversionistas saben que si el plan no está bien hecho, probablemente no hagas algo realmente sustancial con él. **Esta guía te ayudará a enfocarte en lo que necesitas saber para demostrar credibilidad**, que conoces el negocio, sus funciones y para demostrar un plan de trabajo competitivo.

## Los inversionistas apuestan más a quienes gestionaran el proyecto que a un producto en específico

**La gente compra gente**, muchos productos no pueden ser patentados pero el emprendedor con la actitud y habilidad necesaria puede crear el sistema para comercializar la oportunidad de negocio, por esta razón **los inversionistas ponen sus recursos en las habilidades del emprendedor.**



## **Autenticidad y Estilo**

---

**El plan de negocios es tuyo, usa tu propio estilo**, deberá ser una expresión personal con forma de un documento profesional, que se vea y suene estructurado y realista. **En tu primer borrador no te preocupes por la gramática y ortografía, siéntete libre de expresar principalmente tus ideas con tus palabras.** Deja que las palabras fluyan naturalmente desde tu mente usando las notas que has realizado en tus investigaciones y experiencia. Ya cuando esté terminado lo podrás revisar con calma, darle estructura y mejorar la redacción de todo el documento.

En el documento deberás transmitir cierto entusiasmo, pero trata de **no usar superlativos y demasiados adornos a las ideas.** Frases como “fantásticas ventas” y “tremendas utilidades” hacen perder el impacto del mensaje y puedes perder credibilidad porque quien lee el plan de negocios se da cuenta que están intentando impresionarlo. Si el plan de negocios es bueno, el modelo, la idea misma ya será suficiente para impresionar a quienes estén interesados. **Hay ciertas palabras que los profesionales e inversionistas esperan encontrar** como el retorno de la inversión, margen de utilidad etc.

**Esta guía está pensada para que pongas tu sello personal**, no está diseñada para que se vea como un libro de texto, la estructura en general y las preguntas son para que pueda comunicarse contigo, fácil de entender, no es para impresionarte con complicadas teorías y métodos.

## **Escribiendo un plan que funciona**

**Escribir un plan de negocios** es un trabajo donde hay que pensar, se terminará dependiendo de cuánto tiempo dediques a investigar y escribirlo. El plan deberá ser comprensible, un plan muy pequeño será evidencia de que el emprendedor no ha recaudado toda la información necesaria. Debes enfocarte en crear un documento que la gente lea, ni demasiado corto, ni tampoco tan largo, lo suficiente para que demuestres tu idea, que has pensado bien en todos los detalles importantes, es decir, que sabes de lo que estás hablando.

## El resumen ejecutivo

Esta es la sección más importante del plan de negocios, será lo primero que los inversionistas y personas interesadas en tu proyecto verán. **Si después de meses de trabajo, no ha logrado vender tu idea en los primeros 5 minutos, entonces tú perderás la oportunidad con el interesado.** Los prospectos a invertir en tu idea ciertamente no se perderán leyendo y pensando entre los capítulos que hayas escrito, por eso lo primero que leen es el resumen de todo el proyecto en solo dos páginas máximo. Esta sección deberá resaltar los puntos más importantes del plan de negocios y debe tener una excelente presentación, agradable al lector, en seis párrafos deberá contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Porqué tu producto o servicio es único y como generará ganancias?
2. ¿En qué negocio estás y cuáles son las metas que tienes?
3. ¿Cuál es el mercado objetivo para tu producto/servicio, de que tamaño es el mercado y que porcentaje podrás abarcar con tus operaciones en ese mercado?
4. ¿Cuales es tu ventaja competitiva y/o comparativa que te diferencia de los demás, porque te deberán elegir a ti?
5. Hablar sobre el equipo directivo y su experiencia.
6. ¿Cuáles son los términos financieros y el potencial de utilidades a obtener?

## Información financiera

**La sección más importante después del resumen ejecutivo es la información financiera y las proyecciones**, así como los indicadores básicos. Al estar escribiendo el plan y rodearte de temas diferentes tales como el mercado, las operaciones de comercialización y de producción, **no debes olvidarte que estás haciendo el negocio para obtener utilidades y que estas se reflejaran en los estados financieros proforma o proyectados.**

Esta sección debe tener el monto de la inversión requerida, las utilidades que va a generar, el periodo del retorno de la inversión, el punto de equilibrio, el valor de su dinero en el tiempo y que este bien calculado. Esta sección será muy bien revisada por las personas que tienen dinero y que decidirán invertir en el negocio. Deberás incluir al menos lo siguiente:

1. Proyección de las ventas de 3 a 5 años
2. Presupuesto de inversión
3. Presupuesto de costos y gastos

4. Estado de resultados proforma
5. Balance general proforma
6. Punto de equilibrio
7. Valor presente neto y retorno de la inversión (VPN y TIR)
8. Rendimiento de la inversión

Visualizar algo a 5 años en un entorno tan cambiante como el actual es bastante complejo, por lo que se sugiere que hagas 3 proyecciones en 3 escenarios.

**Escenario 1 (Pesimista):** Proyecciones de ventas conservadoras basado en un mercado débil y bajo desempeño.

**Escenario 2 (Optimista):** Proyecciones agresivas basados en una robusta demanda del mercado y alto desempeño de las operaciones en general.

**Escenario 3 (Balanceado):** Aquí proyectaras los resultado que tu desees obtener, pero enfocándolo a lo que tú crees que con tus esfuerzos y estrategias podrás lograr, es decir, un panorama realista desde tu perspectiva.

Para poder hacer estos escenarios, deberás tomar ciertas consideraciones que se explican en la última sección de esta guía, no olvides poner todas las suposiciones y consideraciones que tomaste en cuenta en cada escenario.

## El equipo directivo

Después de que el inversionista haya leído el resumen ejecutivo y las proyecciones financieras, si aún está interesado en el proyecto, pondrá toda su atención en el emprendedor y analizará si él es capaz de llevar el plan a la realidad y con las utilidades proyectadas, entonces es cuando pasará a la sección del equipo directivo y los socios. El esperará encontrar que el equipo tenga experiencia en el sector industrial que desea entrar ó buscará que el emprendedor tenga resultados positivos en otros negocios que haya hecho.

Esta sección debe inspirar confianza y el emprendedor deberá ser honesto con lo que pretende con el proyecto, sin intentar impresionar, se deben plasmar las cosas tal como son.

Parte de la habilidad del emprendedor consiste en saber formar equipos de trabajo con personas clave que equilibren sus fortalezas y debilidades. El inversionista quiere minimizar el riesgo y por eso se enfoca mucho en quienes serán los que llevarán el proyecto a la realidad.

Si después de pasar estas tres primeras pruebas, el inversionista dio el visto bueno, entonces es cuando leerá el plan de negocios completo con un ojo muy crítico.

## **Errores comunes que debemos evitar al pensar en hacer un plan de negocio:**

El estilo y la forma del plan pasa a segundo término, cuando cada sección tiene la información relevante que debe tener, lo importante es el contenido. Algunos errores que hay que evitar son:

1. Un plan de comercialización pobre.
2. No identificar bien a nuestros competidores.
3. No identificar las necesidades de empleados clave en la organización.
4. Debilidades no compensadas en el equipo directivo.
5. Proyectar las ventas exageradamente y sin justificación.
6. Altos salarios para los ejecutivos y directivos.
7. No tener en cuenta los estudios necesarios para comprobar la factibilidad técnica de llevar a cabo el proyecto.
8. No tomar en cuenta el factor humano.

Recuerda que tu objetivo con el plan de negocios es interesar, convencer y reunir capital para invertir en el proyecto, haz bien tu tarea, evalúa el plan críticamente y revísalo de nuevo, de ser necesario consulta algún experto para que te de una opinión externa y modifícalo cuantas veces sea necesario.

---

***“Hay tres pruebas en las que se enfocara el inversionista, el resumen ejecutivo, las proyecciones financieras y la actitud del emprendedor, si pasa estas tres pruebas, entonces se sentará a leer el plan de negocios con ojo muy crítico”***

---

### **En resumen**

Un plan de negocios es un ejercicio que debe hacer el emprendedor y que es requerido por algunos participantes del sector, tales como inversionistas, proveedores que serán alianzas comerciales importantes y hasta clientes, los cuales no te dejarán jugar hasta que no seas lo suficientemente bueno para entrar a la partida. Pero lo más importante, es que el plan es una herramienta para el emprendedor.

- El plan de negocios refleja el último y principal objetivo del emprendedor.

- Este documento deberá estar hecho pensando que según el tipo de lector será fácilmente ajustado para diferentes usos, entre los cuales está ser:
  1. Una guía para los fundadores.
  2. Como una herramienta de planeación y guía de evaluación de los resultados esperados contra los reales.
  3. Documento para levantar capital de inversión
- Al empezar debes tener en mente que planeación es un componente vital para posicionar un nuevo proyecto estratégicamente. Este es tu mapa en el camino para un negocio exitoso.

La idea de negocio debe ser analizada desde un amplio contexto, desde la visión y alcance de la compañía y el sector industrial en el que se va a desarrollar el proyecto.

Es posible que tengas el deseo de emprender un negocio, o identificar una oportunidad de negocio, en definitiva las compañías que se forman que son exitosas son donde los fundadores han logrado transmitir su visión personal a la organización.

## **II.2 Un método para desarrollar tu idea de negocio con tu visión personal**

Siempre se dice que un emprendedor y los empresarios exitosos son visionarios, es requisito que para seguir el mismo camino desarrolles una habilidad que hoy en día le hemos quitado valor, no lo enseñan en las escuelas, ni siquiera te la recuerdan, esta habilidad es la **imaginación descriptiva**. Antes de empezar a desarrollar un plan de negocios debes visualizar un escenario detallado de donde te ves, seguramente ya habrás escuchado un poco de esto, pero verdaderamente lo quiero recordar por ser de mucha importancia. Hay dos cosas primordiales que afectan esta actividad:

1. Primero es la idea o pensamiento asociado, el cual debe ser muy descriptivo a nivel mental, y debe responder las preguntas: ¿En donde quieres estar? ¿Qué actividades realizas día con día en ese futuro que ves? ¿Qué amistades te rodean en esta etapa de tu vida? ¿Cómo es tu entorno en el futuro que ves, que cosas materiales hay a tu alrededor que usas todos los días? Entre más detalladas sean las respuestas más cantidad de energía emocional positiva tendrás para enfrentarte a los retos que debes pasar, no olvides recordarlas siempre que te desanimas.

2. El segundo elemento son las emociones y sentimientos que causan estas ideas que acabas de visualizar, deberás imaginarte varios escenarios e identificar en cual verdaderamente te sientes mejor, esto lo deberás hacer hasta que elijas la visión en la cual puedes concentrar la mayor intensidad de emociones positivas para que muevan tu voluntad para hacer las cosas.

### **Una vez definido debemos hacer 3 listas con la siguiente información y con al menos 10 elementos por lista:**

1. **En que eres bueno:** Según tu experiencia, trabajos y proyectos, debes definir en que eres sobresaliente y que puedes hacer mejor que los demás, esto será un buen punto para comenzar, es posible que al inicio te cueste trabajo, pero si te observas un par de semanas y preguntas a las personas que te conocen te podrían dar una útil asesoría.

2. **Que habilidades tienes:** Aquí nos referimos al conjunto de herramientas y conocimientos que has aprendido a utilizar, deberán ser habilidades y conocimiento que tu consideres más relevantes y que te puedan diferenciar de la mayoría de las personas.

3. **Finalmente, que te gusta:** Pienso que esta lista es determinante ya que con estas listas podrás hacer diversas combinaciones para empezar a definir tus ideas de negocio y evaluarlas desde un enfoque financiero y de mercado. Pero primero debes hacer un

análisis interior de lo que te parece más agradable hacer, pueden ser hobbies, actividades específicas, o incluso algo que te atraiga de un sector productivo.

## **Ahora un vistazo hacia afuera, al mercado y las tendencias**

Después de realizar este examen interno, es hora de mirar afuera, ahora estás listo para identificar las tendencias del mercado y lo que se necesita afuera, para orientarte usa como guía las siguientes preguntas:

- 1. Mantente atento para identificar oportunidades de negocios no satisfechas. Investiga el mercado:**
  - Lea periódicos y revistas.
  - Mire la televisión.
  - Hable con gente.
  - Vaya al centro comercial.
- 2. ¿Qué productos o servicios deseas y no puedes encontrar?**
  
- 3. ¿Hay algo que a ninguna persona le gusta hacer? ¿Puede hacerlo tú por ellos?**
  
- 4. ¿Hay algún producto o servicio que le facilitaría la vida a las personas que conoces?**
  
- 5. ¿Qué tendencias comerciales hay actualmente en las que deseas participar y te motivan intensamente?**
  
- 6. ¿Hay nichos de mercado que puedes satisfacer con tus capacidades? ¿Cuáles son? (Por ejemplo, la reducción de personal en las empresas ha ampliado el mercado para los servicios como consultoría, autoedición, diseño gráfico, servicios de selección de personal y mantenimiento de computadoras.)**

Ahora con la información reunida del cuestionario y con las tres listas de tus habilidades, aptitudes e intereses, combina la información y escribe al menos 10 posibles ideas de negocio. Debes ser específico, no escribas cosas como 'importación/exportación'; intenta escribir cosas como "exportar sistemas neumáticos ensamblados y desarrollados en México para centro y Latinoamérica" galletas gourmet de chocolate provenientes de Francia'. Al definir cada una de estas ideas debe tener al menos una descripción lo más detallada posible del producto/servicio y quienes serían los potenciales compradores, clientes, consumidores.

## **II.3 El modelo de negocio**

*“En el mundo globalizado de hoy, las empresas ya no compiten por quien tenga el mejor producto, las empresas compiten por el mejor modelo empresarial, por lo que hay que reconocer la suma importancia que este tiene”*

Una vez realizados los pasos anteriores, es necesario pensar en cuanto al modelo de negocio, que es la forma en la que tu idea va a generar ingresos directo a tus bolsillos y a los de tus socios ó accionistas.

El modelo de negocio sirve como:

- Mecanismo para generar valor, ingresos y diferenciarse de la competencia.
- Parte fundamental del diseño, implementación y ejecución de una estrategia integral de negocio que permita alcanzar los objetivos comerciales de cualquier empresa.
- Es también un término que se utiliza de manera genérica para referirse a la implementación de estrategias de ventas y marketing, establecimiento de alianzas estratégicas y canales de distribución.

Cuando te llega una idea brillante y piensas hacer un negocio de ella, no te pongas directamente a redactar un plan de negocios, pero tampoco empieces a desarrollar el producto como un loco. Lo que tienes que hacer es desarrollar esa idea sobre el papel y tratar de encajar los factores clave que puedan hacer de una idea, un negocio rentable.

Para esto existen muchas herramientas posibles que te ayuden a sintetizar las grandes áreas de tu modelo de negocio. Para esta guía utilizaremos algo llamado *Business Model Canvas*, que es una hoja que deberás llenar a mano para ir desarrollando un modelo de negocio con futuro. Demasiados emprendedores olvidan dar respuesta a estas preguntas tan importantes:

1. ¿Cuál es tu producto/servicio?
2. ¿Dónde te encuentras en la cadena de valor?, es decir, ¿Eres quien extrae la materia prima? ¿Te encargas de transportar la materia prima? ¿Tú transformas la materia prima para crear un producto? ¿Tienes una red de tiendas que se encarguen de distribuir el producto creado al consumidor final?
3. ¿En qué mercado operas?
4. ¿Quién es tu cliente? y ¿Cómo te comunicas con él?
5. ¿Cómo ganas dinero y como lo gastas?
6. ¿Quiénes son tus distribuidores y aliados?

Es muy probable que tengas que investigar algunas cosas en diversos medios de información, como internet, revistas, o indagar con personas que tengan mayor conocimiento del tema que estas buscando. Dedicar un poco de tiempo a esta etapa es muy productivo, así evaluarás mejor tu idea, te dará una mayor visión sobre diferentes áreas de oportunidad de negocio.

La plantilla para diseñar un modelo de negocio está dividida en 9 secciones que se interrelacionan entre sí.



## Plantilla para diseñar un modelo de negocio

1. Segmentos de clientes	2. Propuesta de valor	3. Canales de comunicación y distribución
<p>Define los diferentes grupos de personas u organizaciones que vas a servir.</p> <p><b>¿Para quién estamos creando valor?</b></p> <p><b>¿Cuáles son los beneficios que ofrece tu producto o servicio a tus clientes?</b></p> <p><b>¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?</b></p> <p><b>Opciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercado masivo</li> <li>2. Nicho de mercado</li> <li>3. Segmentado</li> <li>4. Diversificado</li> <li>5. Plataforma múltiple de mercados</li> </ol>	<p>Describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento específico de cliente.</p> <p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Novedad</li> <li>Personalización</li> <li>¿Hace el trabajo?</li> <li>Diseño</li> <li>Marca/Estatus</li> <li>Precio</li> <li>Reducción de costos</li> <li>Reducción de riesgos</li> <li>Accesibilidad</li> <li>Conveniencia de uso</li> </ul> <p><b>¿Qué valor estamos entregando a los clientes?</b></p> <p><b>¿Cuál problema estamos ayudando a resolver?</b></p> <p><b>¿Cuál necesidad de nuestros clientes estamos satisfaciendo?</b></p> <p><b>¿Qué paquetes de productos y servicios estamos ofreciendo en cada segmento de clientes?</b></p>	<p>Describe como tu compañía se va a comunicar y a llegar a su segmento de clientes para ofrecer una propuesta de valor.</p> <p><b>¿A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?</b></p> <p><b>¿Cómo podemos alcanzarlos ahora?</b></p> <p><b>¿Cómo se integran nuestros canales?</b></p> <p><b>¿Cuáles funcionan mejor?</b></p> <p><b>¿Cuáles son los más rentables?</b></p> <p><b>¿Cómo podemos integrarlos a las rutinas de nuestros clientes?</b></p>

4. Relación con clientes	5. Fuente de ingresos	6. Recursos Clave (RC)
<p>Describe los tipos de relaciones establecidas en una compañía con los segmentos de mercado.</p> <p><b>¿Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes?</b></p> <p><b>¿Qué relaciones hemos establecido?</b></p> <p><b>¿Cuán costosas son?</b></p> <p><b>¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?</b></p> <p><b>Ejemplo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia personal</li> <li>Auto-servicio</li> <li>Servicio automatizado</li> <li>Comunidades y redes</li> </ul>	<p>Representa la caja de efectivo de la empresa, generada a partir de cada segmento de clientes.</p> <p><b>¿Por cuál valor nuestros clientes están realmente dispuestos a pagar?</b></p> <p><b>¿Actualmente porque se paga?</b></p> <p><b>¿Cómo están pagando?</b></p> <p><b>¿Cómo prefieren pagar?</b></p> <p><b>¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?</b></p> <p><b>Tipos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Venta de activos</li> <li>Renta según la tasa de uso</li> <li>Ingresos por suscripciones</li> </ul> <p><b>Precios fijos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lista de precios</li> <li>Según características del producto</li> <li>Según segmento de clientes</li> <li>Según el volumen</li> <li>Precios dinámicos</li> <li>Negociación</li> <li>Subastas - licitaciones</li> </ul>	<p>Describe los activos más importantes requeridos para hacer trabajar el modelo de negocio</p> <p><b>¿Qué RC requiere nuestro producto/servicio?</b></p> <p><b>¿Qué RC requieren nuestros canales de comunicación y distribución?</b></p> <p><b>¿Qué RC requiere nuestra relación con los clientes?</b></p> <p><b>¿Qué RC requiere nuestros flujos de ingresos?</b></p> <p><b>Tipos de recursos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Físicos, materiales</li> <li>Intelectuales (información)</li> <li>Humanos</li> <li>Financieros – económicos</li> </ul>

7. Actividades Clave (AC)	8. Socios y alianzas	9. Estructura costos
<p>Describe las cosas más importantes que tu negocio debe hacer para tener éxito</p> <p><b>¿Qué AC requiere tu producto/servicio?</b>  <b>¿Qué AC requieren los canales de comunicación y distribución, relación con los clientes y flujos de ingresos?</b></p> <p><b>Categorías:</b>  Producción  Resolución de problemas  Plataformas/redes  Co-creación</p>	<p>Describe la red de proveedores y socios que hacen trabajar el modelo de negocio.</p> <p><b>¿Quiénes son tus aliados clave?</b>  <b>¿Quiénes son nuestros proveedores clave?</b>  <b>¿Cuáles recursos clave adquirimos desde nuestros aliados?</b>  <b>¿Cuáles actividades clave realizan nuestros aliados?</b></p>	<p>Describe todo los costos incurridos para operar tu modelo de negocios</p> <p><b>¿Cuáles son los costos inherentes más importantes en tu modelo de negocios?</b>  <b>¿Cuáles son los recursos clave más costosos?</b>  <b>¿Cuáles son las actividades más costosas?</b></p> <p><b>Si el negocio está:</b>  Impulsado por los costos (Bajos precios, automatización máxima, outsourcing)  Impulsado por el valor (Creación valor, Productos Premium)</p>

El formato anterior esta basado en la generación de modelos de negocio llamado *CANVAS*, el cual se ve como en el siguiente cuadro.



Fuente: Business Model Generation, Bye Alexander Osterwalder & Yves Pignuer

Puedes obtener más información de la siguiente página:

[www.businessmodelgeneration.com/](http://www.businessmodelgeneration.com/)

Puedes emplear la plantilla en la siguiente página para que tú mismo llenes los campos y vayas aterrizando tu idea de negocio.

1. Segmento de clientes

2. Propuesta de valor

3. Canales de distribución y comercialización

4. Relación con clientes

5. Fuente de ingresos

6. Recursos clave

7. Actividades clave

8. Socios y aliados

9. Estructura de costos

Para poder realizar mejor tu modelo de negocio, ver algunos ejemplos te será de utilidad. Existen diversas maneras, de generar ingresos, hay desde la más común en un modelo de ventas directas, hasta los modelos más sofisticados donde pareciera que los productos y servicios son gratis. Para aclarar esta parte del método ilustraré con algunos ejemplos:

Modelo de negocio:	Descripción:	Ejemplo:
Comercialización por la web	Es venta por catalogo, pero con la tecnología actual permite hacer las compras en línea desde una página de internet y recibir el producto en el hogar. Por lo que ahorras muchos costos relacionados a la distribución	Dell, ebay
Ventas directas	Se entiende por <b>venta directa</b> o <b>venta a domicilio</b> cuando es fuera de un establecimiento comercial de bienes y servicios directamente al consumidor, mediante la demostración personalizada por parte de un representante de la empresa vendedora. Este último aspecto distingue a la venta directa de las denominadas ventas a distancia, en las que no llega a existir un contacto personal entre la empresa vendedora y el comprador.	Avon, Jafra
Freemium	<b>Freemium</b> es un modelo de negocios que funciona ofreciendo servicios básicos gratuitos, mientras se cobra por otros más avanzados o especiales. Este modelo de negocio ha ganado popularidad con su uso por parte de las compañías relacionadas con la Web 2.0 <sup>3</sup> , otro ejemplo claro es el periódico publímetro, el cual te regalan, ahí el modelo de negocio consiste en vender espacios publicitarios.	Adobe Acrobat  Publímetro
Modelo de negocio de lealtad	El modelo de lealtad es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica. Se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente. Trata de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que vende. Un plan de lealtad debe mostrar tres C's: captar, convencer y conservar.	Toyota  Apple
Modelo de negocio exclusividad	Compañías desarrollar productos y servicios de alto costo para el consumidor, enfocados a un mercado objetivo de un alto nivel socioeconómico que busca al exclusividad, el reconocimiento y prestigio que una marca ofrece.	BMW, Ferrari

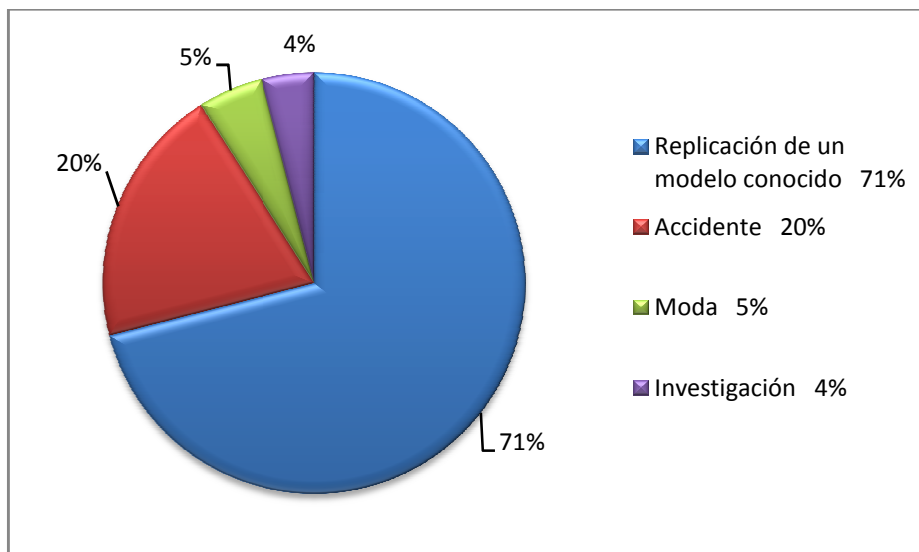
<sup>3</sup> El término **Web 2.0** (2004–presente) está comúnmente asociado con un fenómeno social, basado en la interacción que se logra a partir de diferentes aplicaciones web, que facilitan el compartir información, la [interoperabilidad](#), el [diseño centrado en el usuario](#) o D.C.U. y la [colaboración](#) en la [World Wide Web](#)

En la web puedes investigar otros modelos de negocio, estos son los más empleados. Tomate tu tiempo para pensar como entrará dinero a tu compañía, este es el trabajo intelectual más importante en todo el proceso de iniciar un negocio. Las compañías más importantes en el mundo, para ser altamente innovadoras, deben de reinventarse cada año porque la competencia que hay con los nuevos negocios con modelos empresariales innovadores puede hacerles perder una parte importante de su mercado.

## ¿De dónde salen las grandes ideas?

Según una investigación realizada por la empresa Green Momentum durante el 2009, encontró que las ideas y nuevas oportunidades de negocio, el 71% de ellas vienen de replicar un modelo de negocio conocido y de productos o servicios con alguna mejora o innovación

### Origen de ideas para startups



Fuente: Greenmomentum.com 2009

---

***“La mejor innovación, es cuando estas a solo 5 minutos delante de la competencia”***

---

En esta sección del plan de negocios, el emprendedor debe hacer soñar al lector con sus palabras, hacerle ver lo atractivo del proyecto y transmitir la imagen en el futuro y potencial del mismo. Para lograrlo debe desarrollar la habilidad una imaginación descriptiva tan detallada que pueda ver en su mente la concepción del proyecto como si de cosas físicas se trataran. En esta sección se va a describir el proyecto, su alcance, así como también reflejara claramente el poder de la visión del emprendedor y demostrara el conocimiento que se tiene respecto a la industria en la que se piensa entrar.

# Capítulo III: Estudio del mercado.

## Identificando a los jugadores

### **III.1 El producto y/o los servicios**

Describir a detalle los que pensamos comercializar es clave. Desarrollar la habilidad de poder imaginar lo más detalladamente posible todo nuestro producto o servicio nos servirá para poder describirlo mejor. La imagen mental hay que llevarla a tal nivel que en nuestra mente podamos tocar el futuro de lo que buscamos. Cada imagen mental desarrollada y descrita en nuestra mente debe provocar en nosotros una emoción satisfactoria.

#### **Objetivo de la sección:**

Explica que hace tu producto o servicio, debes enfatizar en que es especial, diferente y de qué manera va a servir, es importante comentar acerca de nuevos productos y servicios que tengas en tus planes. Describir el producto/servicios, características especiales, beneficios y planes de desarrollo. Se sugiere realizarlo de 1 a 3 hojas.

#### **Estructura recomendada:**

- III.1.1 Descripción del producto o servicio
- III.1.2 Servicios asociados y garantías
- III.1.3 Descripción de las instalaciones requeridas
- III.1.4 Propiedad intelectual
- III.1.5 Planes de desarrollo

#### **Desarrollo por subtema:**

##### **III.1.1 Descripción del producto/servicio**

Describe exactamente qué es y que hace tu producto/servicio y para que fue diseñado, debes incluir como funciona, características especiales, que es capaz de hacer y el impacto benéfico que creara en la sociedad, la economía, medio ambiente, etc. Si tienes en mente más productos/servicios involucrados, descríbelos y menciona como funciona, si hay alguna relación entre ellos explícala, platica como afecta el uno al otro. No olvides la importancia de los beneficios intangibles que puede crear tu producto/servicio a tu cliente objetivo.

### **III.1.2 Servicios asociados y garantías**

Dependiendo de la industria, el tipo de producto/servicio que vayas a ofertar, deberás ofrecer algunos servicios adicionales, tales como mantenimiento, seguros especiales entre otros. Y también garantías que por lo general el consumidor espera en caso de que su compra no sea la que espera, estos detalles debes contemplarlos y asociarlos al producto.

### **III.1.2 Descripción de las instalaciones**

En esta parte se debe describir las instalaciones, y si son parte del servicio como la infraestructura que requieres para poner un hotel, o si son necesarias para producir el producto, como una planta de ensamblaje. Esta sección deberá ser mucho más extensiva cuando vayas a desarrollar el estudio técnico que se realizará en secciones posteriores. Si consideras que las instalaciones pueden ser una ventaja de tu proyecto, es importante que lo menciones y porque. Incluso puedes mencionar que porcentaje de las instalaciones está destinado a ser usado por cada operación vital de la empresa, como producción, administración, almacenaje y cargo o distribución.

### **III.1.3 Propiedad intelectual y marco jurídico**

Describe si el producto o proceso puede ser patentado, protegido por derechos de autor, registros de marca u otra forma legal de acuerdo a la ley.

Es de suma importancia que hayas realizado una investigación previa, no tan

detallada aún, del marco regulatorio a la que está sujeta y puede afectar la producción, distribución, instalación, comercialización y cualquier otra actividad que esté relacionada con el producto y/o el servicio.

### **III.1.5 Planes de desarrollo**

Al presentar los proyectos a los futuros inversionistas, ellos querrán saber que planes hay en el futuro relacionados con el proyecto, también ellos percibirán el poder de la visión que tienes en el largo plazo y que tan flexible y adaptable puedes ser a los cambios del mercado, y por supuesto, que tan preparado estas para estos inevitables cambios.

Si tienes pensado desarrollar un producto, debes tener pensada una estrategia de desarrollo del producto, tales como mejoras o nuevos artículos que se adaptan a las exigencias del mercado. Es importante tomar en cuenta que un proyecto siempre cambia y se va ajustando de acuerdo a los requerimientos de nuestros clientes, observar y aprender de estos cambios es vital. De igual manera un servicio debe ser completado con una estrategia de desarrollo bien pensada.

Estas estrategias de desarrollo deben ir enfocadas siempre en cómo vamos mejorar las operaciones e incrementar el crecimiento de la empresa, siempre enfocados a direccionar correctamente los productos y/o servicios al mercado objetivo que capture los ingresos por ventas pronosticados.

Las características de los planes de desarrollo deben ser, objetivos, concretos y estableciendo tiempos de realización.



## **Errores comunes de la sección del producto y/o servicios III.1**

- Describir el producto/servicio demasiado técnico, demasiado amplia o muy ambigua la descripción.
- Fallar en identificar, beneficios, características especiales y únicas del producto y/o el servicio.
- Saturar de información y detalles del marco regulatorio aplicable.
- Describir pobremente los planes de desarrollo y mejora del proyecto para mantenerse competitivo y a la cabeza de lo que el mercado necesita.
- Fallar en considerar la confianza del equipo, los detalles de mantenimiento asociados, y/o actualización, así como de reducir el tiempo de inactividad al mínimo.

### **Preguntas guía para la sección III.1:**

1. ¿Cuál es el propósito del producto/servicio y de qué manera lo satisface?
2. ¿El producto/servicio resuelve algún problema o satisface alguna necesidad?
3. ¿Es un artículo/servicio considerado de lujo o necesario?
4. ¿Cuáles son sus características especiales, descríbelas (costo, diseño, calidad)?
5. ¿Cuál es la vida útil de producto?
6. ¿Qué es lo más reciente en el mercado en cuanto a productos, servicios o tecnología similares a tu propuesta y como se comparan con tus producto y/o servicios?
7. ¿Cuál es la susceptibilidad del producto/servicio a la obsolescencia, es decir, que caduque la tecnología o el bien en general?

8. ¿Qué tan probable, y porque, puede convertirse en un estilo o moda?
9. ¿El producto/servicio está hecho para crear comunidades o redes sociales de consumo?
10. ¿En qué estado de desarrollo está el producto (idea, prototipo, funcional, proceso de diseño productivo y estandarizado listo)?
  - Idea
  - Modelo
  - Prototipo
  - Producción a pequeña escala
  - Producción a gran escala, (a qué nivel)
11. ¿Cómo va a ser manufacturado el producto, o cual es el proceso para dar el servicio, (brevemente)?
12. ¿El proyecto es intensivo en activos? Si el proyecto es intensiva que requiere una alta inversión en activos fijos, tales como, maquinaria, instalaciones y equipo especializado.
13. ¿El proyecto es intensivo en recursos humanos? Si el proyecto es intensivo en este aspecto, significa que requiere recursos humanos que dedican mucho tiempo en realizar el producto o servicio o el personal especializado a un área en específico.
14. ¿El proyecto es material intensivo?, se refiere a la cantidad de material e insumos necesarios para la producción
15. ¿Algunas partes del proceso de producción o del servicio serán subcontratadas, cuáles?
16. ¿Lo que se va a manufacturar es parte de otro producto?
17. ¿La supervivencia de compañía, depende de otra? ¿Cuáles y porque?

18. ¿Tu producto o proceso de servicio puedes ser protegido por alguna patente, derecho de autor, o registro de marca?
  
19. ¿Cuáles nuevos productos o servicios planeas desarrollar para enfrentar los cambios y necesidades del mercado en la industria en las que estas o en otras?
  
20. ¿Cuál es el marco regulatorio aplicable que es requerido que se aprueben por las instituciones y agencias gubernamentales?
  
21. ¿El producto depende de algún ciclo, natural, industrial o de mercado? ¿Qué ciclo?
  - Introducción
  - Crecimiento
  - Maduración
22. ¿Qué tipo de estudio e investigaciones, pruebas o evaluaciones se han realizado para poder obtener el producto/servicio final?
  
23. ¿Si más de un producto está involucrado, como afecta y como se relaciona la manufactura y comercialización entre ambos?
  
24. ¿Cómo se comparan tus productos o servicios con los de la competencia?
  
25. ¿Tiene alguna característica especial de manufactura o consideraciones tecnológicas?
  
26. ¿Cuáles son los requerimientos para el mantenimiento o actualización del producto o servicio?
  
27. ¿Cuál es la confiabilidad del equipo que vas a emplear para manufacturar o dar el servicio, hay tiempos muertos en los que no se utilice el equipo?
  
28. En caso de que tengas un producto, ¿Qué servicios tendrán estos productos? (Instalación, mantenimiento, actualización, capacitación para su uso, etc.)

## **III.2 Analizando la industria y/o de servicios**

**Objetivo:** Describir el contexto de la industria, y realizar una síntesis de las características principales que interactúan en el sector industrial en el que se desarrollara el proyecto. Se sugieren no más de 3 cuartillas.

### **Estructura recomendada:**

III.2.1 Características

III.2.2 Los participantes

III.2.3 Análisis y tendencias

### **Desarrollo por subtema:**

**III.2.1 Características:** Describe el sector de la industria y/o de servicios en el que está el proyecto, el perfil y el tamaño de la industria, si cuentas con la información habla un poco sobre el mercado actual y potencial a grandes rasgos, un resumen de la historia y la situación actual. Si puedes dar algunos números como el total de ventas, el valor del mercado e inclusive las utilidades obtenidas en promedio en este sector demostraras que tienes mayor conocimiento en el área.

**III.2.2 Los participantes:** El sector en el que se va a desarrollar el proyecto es un campo de juego donde hay varios jugadores con diversos intereses, a estos jugadores debes conocerlos, así como las reglas que tienen e identificar el dinamismo del negocio. Los jugadores más representativos son los proveedores, intermediarios, distribuidores, clientes, el gobierno, etc. Hay algo que tienen en común todos los jugadores de cualquier sector, para identificarlos te darás cuenta que por todos ellos pasará tu dinero. Una vez identificados deberás analizar a cada uno describiendo sus fortalezas y debilidades. Otro elemento importante que hay que tener claro, es la competencia y describirla, como funciona, realiza el benchmarking.

**III.2.3 Análisis y Tendencias:** Cita análisis y declaraciones que hablen de factores, tendencias y elementos que estén involucrados en tu proyecto de fuentes reconocidas, las cuales puedes reunir de artículos de revistas, noticias, publicaciones o entrevistas con expertos que tengan experiencia en el sector industrial y/o de servicios en el que te vas a desarrollar, estos últimos pueden tener un poderoso impacto. No olvides citar la fuente y créditos correspondientes. Esta información deberá poner más claro la industria donde se desarrollará el proyecto y los diversos mercados donde se comercializará el producto o servicio.

## **Errores comunes que hay que evitar de la sección III.2 :**

1. Incluir demasiados detalles y opiniones personales acerca del contexto de la industria, se debe ser objetivo y bien fundamentado según la información y la experiencia.
2. Incluir objetivo, metas y ventajas poco significativas.
3. Demostrar una pobre e inadecuado conocimiento de la industria, las tendencias, los participantes y la influencia potencial que tienen estas en la compañía que se busca crear.

## **Preguntas guía para analizar la industria y/o de servicios:**

1. Según los productos y servicios que piensas comercializar, ¿En qué negocio estas? ¿Qué industria y/o de servicios te corresponde?
2. ¿Cuál es el estado actual de la industria y/o de servicios?
3. ¿Cuáles son las características principales de la industria y/o de servicios?
4. ¿Cuál es el valor monetario de la industria y/o de servicios, los ingresos por ventas aproximadas, las utilidades y los márgenes de ganancia?
5. ¿Quiénes son los principales participantes en la industria y/o de servicios, (competidores, proveedores, principales consumidores, distribuidores, intermediarios, etc.)?
6. ¿Cuál es el desempeño y desarrollo de esta industria y/o de servicios actualmente?
7. Entre las empresas principales que actúan en la industria, porcentualmente ¿cómo se reparten el mercado entre ellas?
8. ¿Qué ventajas tienes sobre ellos?
9. ¿Cómo piensas ganarte la parte del mercado, en el que otros están compitiendo por él?

10. ¿Dónde se espera que este la industria y/o de servicios dentro de 5 y 10 años, cual es la tendencia?
  
11. ¿Quiénes son los potenciales competidores y participantes que podrían entrar a esta industria y/o de servicios?

### **III.3 Análisis del mercado**

Actualmente los mercados son muy dinámicos, cambiantes, entenderlos requiere un amplio conocimiento de múltiples factores que influyen en ellos. Al iniciar un negocio se tiene un presupuesto reducido para poder realizar un exhaustivo estudio del mercado, como emprendedor deberás emplear técnicas que te permitan conocer tu mercado sin emplear grandes cantidades de dinero, aquí te mencionaremos algunas dependiendo del tipo de fuente de datos.

#### **Que se busca lograr en esta sección:**

Menciona la experiencias que tuviste durante la fase de I&D y convence con palabras como es que tu compañía será exitosa. Y más importante aún es probar que efectivamente hay un mercado para tu producto/servicio y que tus proyecciones de venta y utilidades obtenidas sean realistas.

---

***“No requieres mucho dinero, estudios de maestría o complicados métodos para conocer tu mercado, es más bien sentido común puro y observación.”***

---

**Fuentes de datos secundarias para realizar un estudio:** Estas son relativamente fáciles de obtener si tienes acceso a internet, son todos los datos que puedes obtener de instituciones, organizaciones o empresas que ya han realizados estudios similares o de alguna forma están conectados a tu oferta, deberás ingeniártelas para poder adaptar los datos disponibles a tu estudio para que sean útiles y te arrojen información para la toma de decisiones. Por ejemplo: Si tu idea de negocio tiene que ver con sistemas de seguridad y control de energía eléctrica para los hoteles gran turismo y de 5 estrellas, es difícil que puedas encontrar un estudio específico. Pero hay estudios económicos realizados por los gobiernos con los que puedes conocer el número de hoteles, establecimientos turísticos, cantidad de empleados e ingresos económicos que genera este sector; si conoces el numero de hoteles, conoces entonces la demanda potencial; al conocer los ingresos económicos puedes darte una idea de cuánto genera este sector, cuánto podría estar dispuesto a invertir en ahorrar energía o en seguridad. ¿Ahora observas como datos indirectos te pueden ser de ayuda?

Algunas páginas donde puedes encontrar información bastante interesante y que puedes relacionar con tu proyecto:

[http://www.amap.com.mx/informacion\\_estadistica.php](http://www.amap.com.mx/informacion_estadistica.php)

<http://consulta.mx/>

<http://mx.nielsen.com/reports/index.shtml>

<http://www.economia-sniim.gob.mx/nuevo/>

<http://www.inegi.org.mx/inegi/default.aspx?c=16807&s=est>

Otras fuentes de información pueden ser artículos de revistas, periódicos, reportajes todas las fuentes de información que no son recopiladas por ti y que fueron recabadas por alguien más. También puedes acudir a alguna cámara de comercio y adquirir algún estudio o información previamente realizada por una cuota mínima. Algunas de estas instituciones piden que te registres y pagues una membresía, es recomendable que lo hagas si vas a requerir información continua de tu industria.

**Fuentes primarias de información:** Esta información es la más útil de todas, pero también puede ser la más costosa y un poco más laboriosa de conseguir. Estos datos son proporcionados directamente por quien será tu cliente. Algunas estrategias que puedes emplear para recabar esta información sin tener que invertir miles de pesos son:

**Muestreo:** El muestreo es muy práctico, y consiste en tener bien ubicado el lugar donde pueden comprar tus clientes, y dejar una muestra de tu producto o folleto de tu servicio. Esta estrategia aplica si el punto de venta es un establecimiento, puedes hablar con el dueño del establecimiento y decirle que le dejas una muestra y luego él puede contarte un poco sobre la reacción de los clientes al verlo. Su desventaja es que necesitas invertir un poco en un producto que se vea terminado y no te va a proporcionar mucha información cuantitativa, pero si podrás saber las primeras impresiones “naturales” de tus clientes potenciales al ver tú oferta.

**Sondeo:** Una vez que has identificado el perfil de tus clientes objetivo y donde se encuentran, puedes hacer un breve y objetivo cuestionario de máximo 10 preguntas, deberás elegir una pequeña muestra de hasta 30 personas y comenzar a recabar información, esta es pequeña porque un estudio con un 95% de confiabilidad requiere al menos 370 encuestas, nosotros no tenemos el tiempo ni los recursos para pagarla y en muchas ocasiones tiene muchos errores, es decir, el contratar una agencia que haga este estudio, no asegura que tu producto tenga el éxito que te dijo la agencia.



**Grupos de enfoque:** Esta estrategia consiste en reunir a un grupo de conocedores de tu mercado, puedes organizar un desayuno una presentación de lo que vas a presentar, y después realizar una sesión de preguntas, respuestas y recomendaciones, deberás recabar toda la información. A quienes debes invitar, definitivamente tu competencia no, puedes invitar a clientes potenciales, o a quienes podrían ser tus proveedores.

**El consejo:** Esta opción es bastante interesante, y consiste en elegir a un grupo de personas, proveedores, expertos en el área de mercado de tu negocio, clientes potenciales, invitarlos a formar parte de un consejo para tu empresa, realizar alguna reunión, junta, desayuno para poder conocerlos y conocerse y así obtener información, compartir ideas y recomendaciones de cómo está funcionando el mercado, esto es una gran fuente de información de personas que están inmersas en el mercado. Este método es de bajo costo, puedes obtener información interesante, es información cualitativa, puedes generar nuevos contactos para tus ventas.

**Método de Delphi:** El método Delphi es una metodología de investigación multidisciplinar para la realización de pronósticos y predicciones. Su objetivo es la consecución de un consenso basado en la discusión entre expertos. Su funcionamiento se basa en la elaboración de un cuestionario o entrevista que ha de ser contestado por los expertos. Una vez recibida la información, se vuelve a realizar otro cuestionario basado en el anterior para ser contestado de nuevo. Finalmente el responsable del estudio elaborará sus conclusiones a partir de la explotación de los resultados obtenidos.

Procedimiento: Antes de iniciar un Delphi se realizan una serie de tareas previas:

- Delimitar el contexto y el horizonte temporal en el que se desea realizar la previsión sobre el tema en estudio.
- Seleccionar el panel de expertos y conseguir su compromiso de colaboración. Las personas que sean elegidas no sólo deben ser grandes conocedores del tema sobre el que se realiza el estudio, sino que deben presentar una pluralidad en sus planteamientos. Esta pluralidad debe evitar la aparición de sesgos en la información disponible en el panel.
- Explicar a los expertos en qué consiste el método. Con esto se pretende conseguir la obtención de previsiones fiables, pues los expertos van a conocer en todo momento cuál es el objetivo de cada una de los procesos que requiere la metodología.

## Contenido recomendado para la sección III.3, análisis del mercado

III.3.1 Mercado objetivo y perfil

III.3.2 Resumen del análisis

III.3.3 Tendencias del mercado

III.3.4 Distribución y ganancias

---

### Desarrollo por subtema

#### III.3.1 Mercado objetivo y perfil:

Describe cual es el perfil de personas a las que piensas venderles tu producto o servicio, es importante que menciones como tu producto/servicio va a satisfacer alguna necesidad o resolver alguna problemática actual. Si tienes los datos sobre los ingresos por ventas en el sector en que te desarrollas y el comportamiento del consumidor es importante que lo incluyas en esta sección. En esta sección debes incluir el perfil de tu mercado a detalle:

- Rango de edad
- Tamaño
- Lugar de ubicación
- Profesión
- Estilo de vida
- Ingresos económicos
- Otra información demográfica necesaria que consideres

En esta sección no debes incluir estudios propios o de alguna agencia de investigación de mercados, o encuestas. Incluye esta información en el apéndice, sin embargo los resultados y las conclusiones de estos estudios si deben ser incluidas.

#### III.3.2 Resumen del análisis:

Describe elementos, datos y estadísticas significativas de hechos, y tendencias del mercado potencial al que has elegido. No olvides poner siempre la referencia de la

información, datos, nombre del autor y fecha al que se refiere. Esta información será más creíble si es de fuentes confiables. En esta parte debes dejar en claro cuáles son los problemas existentes, la necesidad de tu mercado que tu producto/servicio va a solucionar. Debe ser evidente esto último, que tu producto/servicio, es la solución y puede resolver estos problemas que has identificado de una mejor manera que las soluciones existentes en el mercado.

#### III.3.3 Tendencias del mercado:

Establece el porcentaje de mercado al que esperas venderle. Describe las tendencias actuales de este mercado a nivel local, regional, nacional e incluso internacional según sea proyección y también como estas pueden cambiar en dos o tres años. Es posible que tu mercado pueda ser estacional, es decir, que durante algunos meses del año las ventas pueden incrementarse más de lo normal o decaer, discute como piensas compensar estos cambios, es decir, como los vas a enfrentar. Es muy probable que debas hacer algunas suposiciones, las más comunes son respecto a los costos, desarrollo de tecnologías, cambios en los hábitos del consumidor, etc. Lo importante es que tomes en cuenta que pueden cambiar factores que no puedes controlar porque son externos a tu proyecto, que debes tener una idea de cómo enfrentarlas, los riesgos y costos asociados.

### III.3.4 Distribución y ganancias por producto/servicio

Esta sección es de suma importancia porque es el antecedente para poder realizar el análisis financiero. Primero que nada deberás hacer una proyección de lo que podrás vender, o quieres vender, con un enfoque realista. Esta proyección deberá ser realizada para cada producto o servicio asociado. A continuación una plantilla que podrás utilizar para esta tarea.

PROYECCIÓN DE VENTAS						
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
<b>Precio producto 1</b>						
<b>Ventas estimadas: Producto 1</b>						
<b>Ingresos por ventas [\$]</b>						
<b>Precio producto 2</b>						
<b>Ventas estimadas: Producto 2</b>						
<b>Ingresos por ventas [\$]</b>						
<b>INGRESOS TOTALES</b>						

Esta tabla está pensada para una proyección a 5 años, que es el máximo recomendado, y el mínimo es a 3 años. Si tus ventas son estacionales deberás hacer esta misma tabla, pero cada año deberás desglosarlo por ventas en cada mes. Algunas suposiciones que podemos pensar de esta tabla es que el precio del producto va a variar, en función de la inflación y el aumento de los costos de la materia prima que necesites, cada sector tiene una inflación determinada, deberás investigar qué inflación tienen los productos que necesitas tu producto y estimarla para cada año de la proyección, provocando un aumento del precio de tu producto.

Es probable que no encuentres tan fácilmente esta información por lo que te

sugerimos que trates de justificar lo mejor posible cada suposición que hagas, si es posible que te refieras a fuentes externas confiables mejor. Pero si es importante que consideres los cambios de precio en el mercado de las materias primas, para hacer tu producto, la inflación y por consecuencia el precio final de tu producto/servicio.

En esta misma sección también debes incluir cuales son los canales de distribución y venta que emplearas para que el producto/servicio llegue hasta tu cliente objetivo. Deberás incluir las implicaciones de transportación, tarifas, importaciones si es necesario y el tipo de regulación que impone el gobierno.

## Errores comunes de la sección III.3, análisis de mercado:

- Error al demostrar que tu mercado objetivo representa la mayor parte de la demanda de tu producto o servicio.
- Hacer proyecciones de venta irreales, no olvides ser objetivo. Toma en cuenta diversos factores como tu experiencia, las tendencias que identificaste, los canales de distribución etc. Estas proyecciones deben estar bien demostradas o justificadas las suposiciones de las ventas.
- Fallar al demostrar un claro entendimiento de cómo vender y en qué mercado el producto/servicio que propones.
- Incluir una equivocada estimación de los ingresos por ventas de cada producto y servicio que ofrecerás.
- Establecer un precio inadecuado al mercado objetivo debido al deseo de adquirir el producto, o su capacidad de pago.
- Definir tú mercado superficialmente, lo que te llevara a crear estrategias de mercado que ataquen universalmente, esto se evita segmentando tu mercado, conociendo su perfil y características.

## Preguntas guía para el análisis de mercado:

1. ¿Quién es tu mercado objetivo?
  - Consumidores individuales
  - Otros negocios y compañías
  - Instituciones del gobierno
  - Otros: \_\_\_\_\_
2. ¿De qué tamaño es tu mercado objetivo?
3. ¿Este mercado puede ser segmentado por región geográfica, por industria, o por conductas y patrones? ¿Cómo?
4. ¿Cuál es el perfil de tus consumidores objetivo, o consumidores finales?
  - Rango de Edad:
  - Sexo:
  - Profesión:
  - Ingresos económicos:
  - Nivel socioeconómico:
  - Ubicación geográfica:
  - Estilo de vida:
  - Hábitos de consumo:

5. ¿Cuáles son las principales aplicaciones de tu producto que el cliente objetivo compraría?
  
6. ¿Por qué el cliente potencial compraría tu producto/servicio?
  
7. ¿Cuáles son los hábitos de consumo de tu cliente potencial?
  
8. ¿Cuál será el impacto, económico o cualquier otro que sea, en los clientes que usarán tu producto o servicio?
  
9. ¿Cuánto dinero les ahorrarás a tus clientes?
  
10. ¿Cuáles son los beneficios o el retorno de la inversión al adquirir el producto/servicio?
  
11. ¿Al adquirir tu producto, los clientes deberán cambiar sus hábitos y la forma en las que hacen las cosas normalmente?
  
12. ¿Deben adquirir otros bienes o servicios para poder emplear el tuyo?
  
13. ¿Qué porcentaje de tu mercado esperas penetrar?

14. ¿Cuál es el crecimiento de tu mercado? refiriéndonos al mercado potencial basado en niveles históricos o encuestas realizadas recientemente.
  
15. ¿Cuál es la tendencia de tu mercado?
  
16. ¿Tu mercado es estacional? De ser así, describe la situación y el contexto.
  
17. ¿Qué factores afectan esta estacionalidad? (Económicos, el gobierno, etc.)
  
18. ¿Cuál es la participación de mercado objetivo que esperas obtener?
  
19. ¿Cuáles son los gastos que debes realizar para lograr esta meta, es decir, cual es el presupuesto que asignas para lograrlo?
  
20. ¿Qué harás para mantener e incrementar tu participación de mercado?
  
21. ¿Cómo a traerás nuevos consumidores? De nuevos segmentos de mercado de ser posible

22. ¿Cómo ofrecerás algo nuevo, mejor y único para convencer a tus clientes?
23. ¿Cómo proyectas que cambien los segmentos y aplicaciones de tu mercado en los próximos 3-5 años?
24. ¿Tu producto o servicios son comprados por los negocios para atender a sus clientes?
25. ¿Cómo distribuirás tu producto o servicio? (Verifica la casilla que aplique y describe?)
- Venta directa
  - Ventas por internet
  - Venta a través de tiendas especializadas
  - Comercializadoras
  - Ventas al detalle, al por menor
  - Ventas a gran escala
  - Otros: \_\_\_\_\_
26. ¿Será distribuido bajo tu propia marca u otra marca lo va a comercializar?
27. Si hay que transportar materiales del extranjero, o está involucrado en tu plan exportar tu producto, ¿Cuales son las implicaciones de exportar e importar? ¿Cuáles son las tarifas, costos, deberes, obligaciones por ley que debes cumplir, complicaciones y otras consideraciones necesarias?
28. ¿Has probados algún prototipo?

29. ¿Cuáles fueron las reacciones de tu cliente y consumidores en la prueba?
30. ¿Tienes la capacidad de producir a la escala que tienes proyectada según tus ventas esperadas?
31. ¿Tus precios, servicios y tu política de garantías son atractivas y competitivas en tu mercado?
32. ¿Cuál es tu costo de vender el producto/servicio?
33. ¿Cuáles son los costos de producir tu producto/servicio?
34. ¿Cuáles serán tus utilidades o ganancias de la venta?
35. ¿Cuáles son tus objetivos de venta, es decir, la meta que tienes para vender en un periodo dado?
36. ¿Cuáles son tus objetivos de venta en unidades que esperas vender?
37. ¿Cuáles son tus objetivos de venta en cantidad monetaria?



## **III.4 Análisis de la competencia**

### **Objetivo principal del desarrollo de esta sección:**

Es realizar una breve descripción de los participantes en la industria que será útil para resaltar tus ventajas competitivas. Identificar cuáles serán tus fortalezas sobre la competencia, así como tus debilidades y como compensarlas. Así como conocer la competencia en tu mercado. Se recomienda usar de 2 a 3 hojas para desarrollar esta sección.

### **Estructura recomendada para esta sección**

III.4 .1 Perfil de los competidores

III.4.2 Comparación de tus productos/servicios con los de la competencia

III.4.3 Nicho de mercado y participación

III.4.4 Comparación de fuerzas y debilidades

### **Desarrollo por subtema:**

**III.4.1 Perfil de los competidores:** Se descriptivo y detalla la información de cada participante de la industria, su tamaño en ventas, sucursales, ubicación, empleados, modo de operación, edad que tiene desde que se fundó, gestión y describe su modelo de negocios si lo puedes identificar, así como otras características que puedas comprar con tu idea del negocio. Es bueno también que platiques un poco sobre el potencial de que otras empresas entren en el mismo mercado.

### **III.4.2 Comparación de tus productos/servicios con los de la competencia:**

Empleando la información obtenida en el apartado anterior, deberás hacer una comparación de las diferencias y similitudes que tienes con la competencia. Comienza con los productos/servicios y luego continúa una comparación de tus operaciones, gestión y modelo de negocio con los de tu competencia, estos detalles internos que te ayudaran a identificar tus fuerzas y debilidades para proponer estrategias.

**III.4.3 Nicho de mercado y participación:** Da un aproximado de la participación que tiene tu competidor en el mercado, describe la circunstancia, el contexto y porque ellos tienen esa participación. Los puntos que debes tener bien claros y escribirlos en esta parte del plan son los siguientes:

- ¿Cuáles son los competidores potenciales y porque están entrando, cuales son las expectativas del mercado?
- Identifica los segmentos específicos a los que se dirigen los productos/servicios de tu competencia.
- ¿Cómo puede cambiar la participación del mercado de tus competidores y tuya proyectada a unos 3 o 5 años?

**III.4.4 Comparación de fuerzas y debilidades:** Realiza una matriz para explicar las fuerzas y debilidades de las empresas participantes en la industria, debes condensar la información, el lector deberá poder identificar rápidamente los datos. Algunas de los campos de te conviene llenar son:

- Las fortalezas y debilidades comparadas del producto/servicio
- Precios
- Ventajas del mercado: Contratos con clientes y proveedores, proximidad al mercado meta, proximidad de proveedores, energía requerida, transporte, terrenos, otros recursos.
- Ventajas en la dirección y administración: Experiencia, habilidades, etc.

**Errores comunes de la sección III.4 de análisis de la competencia que debes evitar:**

- No identificar a los competidores principales.
- Sobrestimar la fuerza y potencial de los participantes.
- Fallar al demostrar tus ventajas competitivas en el momento de realizar las comparaciones.
- No tener una estrategia para contrarrestar la posición actual de la competencia actual y la potencial.
- Asumir que no tienes competencia.

## Preguntas guía para el análisis de la competencia, sección III.4:

1. ¿Cuál es tu principal y más cercana competencia?
  
2. ¿Cómo es tu negocio comparado con el de tu competencia? Describe las fuerzas y debilidades de cada uno.
  - ¿Cuánto tiempo le toma realizar el negocio?
  - ¿Cuál es su volumen de ventas en unidades o en unidades monetarias?
  - ¿Cuál es su tamaño, número de empleados,
  - ¿Cuáles son sus proveedores?
  - ¿Cuáles son sus consumidores, participación de mercado y nicho de producto?
  - ¿Qué características tiene su producto/servicio comparado con el tuyo?
  
3. ¿Cuáles son las semejanzas entre los negocios de tus competidores y el tuyo?
  
4. ¿En qué compites con ellos?
  - Superioridad en el producto/servicio
  - Precios y costos
  - Publicidad
  - Innovación y tecnología
  - Logística
  - Modelo de negocio
  - Otros: \_\_\_\_\_
5. ¿En qué aspectos es mejor tu negocio?
  - Operaciones
  - Gestión
  - Producto
  - Precio
  - Servicio
  - Entrega y logística
  - Otros: \_\_\_\_\_
6. ¿Qué has aprendido de observar a tu competencia?
  
7. De cada línea de productos/servicios que tienes, ¿cuál es tu competidor?

8. ¿Cómo comparas tu producto/servicio desde el punto de vista de tu consumidor o cliente?
9. Si no tienes competencia, ¿Qué tipo de estrategia o acción piensas crear para mantenerte fuerte en el mercado?
10. ¿Eres una amenaza real para los principales objetivos estratégicos o propia imagen de tu competencia?
11. ¿Afectaras seriamente sus utilidades?, ¿Tu competencia tratara de destruirte a cualquier costo?

## **III.5 Estrategia de venta, penetración del mercado.**

### **Marketing**

#### **Objetivo de esta sección:**

Describir el plan de acción para conseguir las ventas esperadas del producto/servicio, tener claras las políticas de garantía y servicio asociados a los productos que vas a distribuir.

Explicar específicamente como entraras al mercado, obtendrás el nicho de mercado y te mantendrás con tu participación para lograr tus objetivos de las proyecciones financieras.

---

#### **Estructura recomendada:**

III.5.1 Metas para penetración del mercado

III.5.2 Precios y empaque

III.5.3 Ventas y distribución

III.5.4 Servicio y pólizas de garantía

III.5.5 Publicidad, relaciones públicas y promociones

**III.5.2 Precios y empaque:** Debes describir tus políticas de precios y como serán determinadas, así como las influencias de la competencia, sus descuentos, proveedores, el costo de los bienes, la fuerza de mercado y como otros factores podría afectar tus precios. Justifica tus precios, sobre todo si están muy por debajo o por arriba de los precios de mercado de productos/servicios similares. Debes demostrar que la decisión de tus precios, están basados en la habilidad de tu compañía para crear utilidades y beneficios.

Describe el diseño del empaque (se recomienda poner imágenes) y los planes que tienes para etiquetar o marcar los productos/servicio. Menciona cuál será el logo, nombre de la marca, colores de tu producto/servicio, piensa también que es posible que tu producto/servicio requiera un instructivo, detalles de mantenimiento, papeles de garantía para que el producto sea fácil de usar.

#### **Desarrollo por subtema:**

##### **III.5.1 Metas para penetración del mercado:**

Este apartado debe contener lo siguiente

- Describe los planes para entrar al mercado.
- Estima cuales serán tus ventas y que participación tendrás
- Describe como identificaras a tus prospectos de clientes en cada segmento, como los vas a priorizar y como los buscarás. Es importante que realices tus estimaciones y tiempos para lograr estas metas de penetración de mercado y como se verá afectada tu estrategia por la reacción de tus competidores.

### **III.5.3 Ventas y distribución:** Los puntos principales a tratar aquí son

1. La relación que tienes con tus distribuidores y proveedores.
2. Menciona los acuerdos y licencias que tienes o que estas buscando.
3. Describe como será distribuido tu producto/servicio y en qué área geográfica.
4. ¿Cuál será tu método para obtener ventas, atraer clientes? Y como estos clientes mantendrás contacto con ellos, o si realizaras una base de datos de ellos y si vale la pena que lo hagas.
5. Menciona cuales serán tus términos de venta, financiamientos, rentas, crédito, y términos de cobro para tus clientes.
6. En tu estrategia también deberás pensar cómo vas hacer llegar el producto o servicio hasta el cliente objetivo, contratando fuerza de ventas u otros métodos y cuáles serán las comisiones o incentivos para estos. Recuerda que tu volumen de ventas es directamente proporcional al número de ventas efectivas realizadas. Los inversionistas querrán ver tu estrategia para tocar las puertas y generar venta y utilidad.

**III.5.4 Servicio y pólizas de garantía:** En este apartado deberás describir cuáles serán tus términos de servicio, pre y post venta, soporte técnico para el producto, términos de garantías, y orientación al cliente. Recuerda que estos servicios impactaran tus precios y utilidades, realiza bien los cálculos y conviértelo en una ventaja competitiva. También deberás tener en mente los procedimientos para implementar el servicio al cliente, manera problemas y quejas de los clientes del producto o servicio.

**III.5.5 Publicidad, relaciones públicas y promoción:** Escribe sobre la publicidad, estrategia de relaciones públicas y programas de promociones que implementarás para incrementar tu volumen de ventas. Si piensas usar alguna agencia de publicidad que lleve a cabo el plan de mercadeo, debes mencionarla, así como las ventajas que esto tiene para ti. Describe la estrategia para introducir al producto, que se posicione y como lograras que el cliente se familiarice con el producto y lo acepte, es recomendable mencionar como es que tu nombre de la marca del producto o servicio va a contribuir a crear una identidad en el mercado.

## **Errores comunes que debes evitar en la sección III.5 de estrategias de venta y penetración de mercado:**

1. Pensar que el hacer marketing y las ventas son lo mismo. Las ventas es tratar directamente con el consumidor/cliente, y el mercadeo ó marketing el conjunto de estrategias para atraer al posible cliente para que adquiera nuestro producto o servicio, y esto requiere disciplina.
2. Justificar tus precios en función de los costos de producir, comercializar y vender tus productos/servicios. El precio de venta están en función del valor de los ojos de consumidor. Un precio muy bajo es tan malo como uno muy alto.
3. Asumir que las metas y esfuerzos de venta tendrán un impacto en un corto tiempo. Esto toma cuando menos un año que la persona de ventas esté familiarizado con el producto y el territorio al que va a vender. Las nuevas empresas deberán aprender y utilizar canales de ventas ya establecidos, agentes de venta, representantes y una red de distribución que ya tenga experiencia para que la curva de aprendizaje tome menos tiempo.
4. Asumir que tu red de distribución podrías obtener los mismos resultados de venta en el mismo tiempo que un agente o representante independiente.
5. Fallar al promover correctamente las diferencias de tu producto/servicio sobre las de tu competencia.
6. Presentar una estrategia de mercado que sea irracional, superficial y que no pueda llevarse a cabo.
7. Darle poca importancia al empaque y el nombre de la marca.

## **Preguntas guía de la sección III.5, estrategias de venta y penetración de mercado:**

1. ¿Cuáles son los principales atractivos de tu producto/servicio?
2. ¿Qué lo hace único o especial, diferente a los demás?
3. ¿Cómo atraerás y mantendrás tu mercado?
4. ¿Cómo lo expandirás y en que periodo de tiempo?

5. ¿Cuáles son los perfiles objetivo de consumidores a los que piensas llegar que serán tu prioridad entre los diferentes segmentos? Recuerda que no puedes hacer todo para todas las personas.
6. ¿Cómo identificaras consumidores y clientes potenciales?
7. ¿Cómo llegarás hasta lo que toman las decisiones de compra de tu producto/servicio?
8. ¿Cómo decidirás quien los contactará? ¿Y en qué orden?
9. ¿Qué nivel de fuerza de venta implementarás? ¿Cuál es el mejor enfoque?
10. ¿Cuántas personas tendrás en ventas, con que capacitación? ¿Tendrás representantes de ventas de tu producto/servicio?
11. ¿Usaras publicidad por internet, correo, e-mail o con folletos de información a distribuir?
12. ¿Participaras en eventos publicitarios o exposiciones?
13. ¿Qué tipo de promoción y publicidad emplearas? Verifica la casilla y describe.
  - Radio
  - Periódico
  - Revistas
  - Televisión
  - Propaganda
14. ¿Cuál será la cantidad de correo directo que será enviado y cuál es la tasa de respuesta esperada?
15. ¿Cuántas citas o demostraciones serán requeridas para la venta?



16. ¿Qué otros medios de publicidad o promoción se esperan agregar y cuál es su respuesta esperada?
17. ¿Cuánto tiempo te llevará realizar estas actividades?
18. ¿De qué tamaño será la orden de compra esperada en promedio?
19. ¿Cuáles serán las cuotas de ventas y productividad que serán asignadas a la fuerza de ventas?
20. ¿Cuál será la estructura de comisiones?
21. ¿Cuál es el ciclo de ventas?
22. ¿Cuáles son las metas para lograr las ventas esperadas?
23. ¿Qué áreas geográficas ya están cubiertas y cuáles no están?
24. ¿Cuál será tu estrategia de precios?
25. ¿Cuáles serán tus márgenes de ganancias, bajos o altos?
26. Describe cual será tu política de descuento
27. ¿Cuáles serán las comisiones para el agente de venta intermediario?
28. ¿Tu precio puede cambiar a lo largo del tiempo?

29. ¿Cómo cambiarán los precios después de recuperar los costos de la investigación y desarrollo del producto?
30. ¿Se podría generar una guerra de precios con la competencia, como puede evitarse?
31. ¿Cuáles son los puntos críticos en cuanto abastecimiento y demanda se refiere?
32. Describa como contempla usar el embalaje, empaque y etiquetado para facilitar la identificación de los productos y fortalecer la lealtad a su marca, es decir, ¿Por qué un cliente potencial compraría su producto solamente de verlo?
33. ¿Cuáles serán tus políticas de crédito y financiamiento a clientes y proveedores?
34. ¿Qué clase o nivel de servicio, garantías y precauciones ofrecerás?
35. ¿Cómo vas a promocionar el punto anterior?
36. ¿Cómo afectaría esto a tus ganancias?

# Capítulo IV: Estudio técnico y la estrategia para nuevos producto y servicios

## IV.1 Proceso de producción y operaciones

**Objetivo de la sección:** Demostrar que se tiene un amplio conocimiento para poder llevar las operaciones y los procesos de manufactura, esta es una sección clave, porque aquí es donde muchos planes de negocio se quedan cortos lo que puede llevarlos a fallar. Debes mencionar como minimizaras el costo de producir u ofrecer el servicio mientras se maximiza la utilidad enfocados a una eficiencia de las operaciones.

Finalmente, explicar cómo se producirá el producto, con que costo y eficiencia; todo listo para salir al mercado.

### **Estructura recomendada:**

IV.1.1 Ubicación

IV.1.2 Instalaciones y equipo

IV.1.3 Proceso de manufactura e instalaciones

IV.1.4 Impacto económico y ambiental

### **Desarrollo por subtema:**

**IV.1.1 Ubicación:** En este apartado deberás tomar en cuenta los siguientes puntos:

- El terreno será rentado, comprado o se llegará algún acuerdo especial para su uso, esto hay que detallarlo.
- Describe los alrededores del área y otro tipo de negocios que estén cerca, sobre todo si pueden influir a tu producción o pueden causar problemas al momento de instalar la planta.
- Menciona las ventajas y desventajas de tu ubicación en términos de cercanía a tus clientes, mercados proveedores, competencia, disponibilidad de mano de obra, acceso a transportación, y otros recursos.
- Toma en cuenta las leyes y normativas que debes cumplir para operar establecidas por el gobierno local.
- Puede que ya tengas todo lo necesario para comenzar, pero si en tu ubicación la comunidad no está de acuerdo con tu operación y tienen la percepción de que puedes afectar su entorno, puede que no te permitan comenzar a operar incluso cuando ya tengas todo listo para arrancar. Debes tomar en cuenta este factor.

**IV.1.2 Instalaciones y equipo:** Describe las características de las instalaciones en términos de tamaño, estructura y condiciones en las que se encuentran si es que son rentadas. Describe también el tipo de equipo que vas a requerir, condiciones de operación y manufactura.

**IV.1.3 Procesos de manufactura y operaciones:** Deberás demostrar tu conocimiento del proceso productivo, mencionar el sistema de calidad de vas a implementar. En esta sección debes ser exhaustivo, contemplar todos los detalles, olvídate por un momento que estás haciendo un documento para un inversionista o para alguien más, enfócate en que lo estás haciendo para ti mismo y que conocer todos los detalles del “*como*” vas a producir es vital. Busca toda la información necesaria hasta que resuelvas todas tus inquietudes y tengas un documento bien investigado. Esta sección debe estar tan lo suficientemente claro y específico para que otra persona pueda entenderlo y replicarlo. Aquí está el “*saber cómo se hacen las cosas*”. Si vas a ofrecer un servicio, tener documentado cada paso también es importante.

Ya sea que vayas a fabricar algún producto u ofrecer algún servicio, la herramienta más útil que puedes emplear serán los diagramas de flujo.

Para conocer los procesos más relevantes en una empresa, te sugiero visites este sitio web y descargues el documento en .pdf

<http://www.apqc.org/knowledge-base/documents/apqc-process-classification-framework-pcf-cross-industry-pdf-version-510>

**IV.1.4 Impacto económico y ambiental:** Lo puntos principales a ordenar en este subtema serán,

- Describe como impactara económicamente tu industria en la zona donde se ubicará.
- Menciona si vas a contratar a personas de la localidad, si hay disponibilidad de mano de obra o tendrás que buscar mano de obra calificada que no está en la región.
- Como impulsará o reactivará la economía tu proyecto en la localidad y a nivel social si es que tiene ese alcance tu proyecto.
- Menciona el impacto ambiental positivo o negativo que produce tu industria.
- Menciona como vas a mitigar o a minimizar los contaminantes que puedas producir.
- Menciona que organismos o instituciones gubernamentales que regulan la calidad del medio ambiente y que normatividad debes cumplir para estar en regla y evitar multas.

## **Errores comunes de la sección IV.1, procesos de producción y operaciones**

- No evaluar correctamente y de manera extensiva los procesos de manufactura requeridos, las operaciones, métodos alternativos de producción y el equipo necesario para poder dar el servicio en términos de costos, impuestos, instalación, mantenimiento, vida útil de los equipos y depreciación.
- No tomar en cuenta en los planos de la planta y durante el diseño de productivo, considerar darle al equipo ventilación especial en caso de necesitarla, conexiones apropiadas para el desecho de los materiales y residuos, y no pensar en el re-uso, reventa o reciclaje de los desperdicios.
- En la planeación de la distribución de los equipos no tomar en cuenta los espacios de trabajo, transporte, áreas comunes para el personal y todas las medidas de seguridad que pudiese requerir el operador al emplear las maquinas.
- Planear mal la fuerza de trabajo, no pensar en la administración de los inventarios, la seguridad de la materia prima de los productos en procesos y terminados.
- No llevar un adecuado sistema de control del inventario.
- No agregar los costos directos o indirectos.
- No pensar a largo plazo, si es que tuviese que haber una ampliación o modificación de los espacios en caso de que aumente la demanda del producto y/o servicio.

## **Preguntas guía para la sección IV.1 procesos técnico y operaciones**

1. ¿Cómo lograras la producción del bien, o llevaras el proceso del servicio?
2. ¿Qué debes hacer internamente para que esto funcione?
3. ¿Con que métodos?
4. ¿Qué parte de la producción será subcontratada?
5. ¿Así será después de dos o tres años?

6. ¿Qué materiales y componentes son requeridos para la producción?
7. ¿Cuáles son las partes críticas?
8. ¿Quiénes o cuáles serán las fuentes que proveerán estas partes?
9. ¿Qué partes son únicas de origen?
10. ¿Tienes proveedores de respaldo, materiales alternativos a utilizar o proveedores que se les puedan agotar?
11. ¿Cuáles son los plazos de entrega de estas piezas?
12. ¿El equipo de producción será rentado o comprado?
13. ¿Cuáles son las condiciones del equipo?
14. ¿Hay algún gravamen en la propiedad del equipo?
15. Para el nivel de producción u operaciones que requieres ¿Cuál es tu capacidad instalada planeada? En unidades, cantidad monetaria.
16. ¿Podría ser expandida la planta?
17. ¿Cuáles son los ciclos de producción?
18. ¿Cuáles son los costos de producción a diferentes niveles de volumen de producción?

19. ¿Cuáles son tus planes y requerimientos para acomodar el equipo y plano de la planta para que la producción fluya con el mínimo de problemas y cuellos de botella?
  
20. En tu planeación y diseño operativo de la planta, has contemplado una futura expansión?
  
21. ¿Has previsto algún plan en caso de que la demanda supere tu capacidad de producción o si fueran muy bajos y tuvieses inventarios acumulados?
  
22. ¿La planta será diseñada de acuerdo a las maquinas ordenadas por su función (diseño según el proceso) o de acuerdo a la necesidades enfocadas a la manufactura del producto (diseño por producción)?
  
23. ¿Has determinado en qué orden deben ser realizadas las operaciones de producción y las estaciones de trabajo?
  
24. ¿Has separado el costo de producir cada unidad en los insumos requeridos y la mano de obra?
  
25. Has identificado los costos indirectos, impuestos, depreciación, salarios, insumos e intereses de producir ó de ofrecer el servicio?
  
26. ¿Cuál es la rentabilidad/utilidad?
  
27. ¿Cuáles son tus sistemas de control de la producción?
  
28. ¿Cuál es tu sistema de control de calidad?

29. ¿Cuál es tu política de manejo de inventario y tu sistema de control del mismo?
30. ¿Cuál es el mínimo de inventario que requieres para absorber las variaciones de la demanda?
31. ¿Cuál es el ciclo de vida de tu producto?
32. ¿Cuáles son las políticas de producción que piensas implementar? Menciona menos de 10 políticas
33. ¿Qué nivel de entrenamiento o capacitación requieren tus trabajadores?
34. ¿Cuáles serían los efectos en la productividad si estableces un sistema de cuotas de producción, y/o pago por destajo?
35. ¿Tu personal puede manejar más de una máquina funcionando?
36. ¿Cuál es el impacto ambiental que va a ocasionar tu planta o proceso de manufactura?
37. ¿Qué restricciones, licencias o permisos requiere tu fábrica para operar en la locación seleccionada?
38. ¿Tienes algún sistema de control de desechos, contaminación por el ruido, agua, aire o residuos sólidos?
39. ¿Cuáles son las ventajas o desventajas de la ubicación de tu planta en términos de:  
¿Proximidad con los consumidores?  
¿Cercanía con los proveedores?



¿Acceso a transporte, energía u otras facilidades?

40. ¿Cuáles es el tamaño de tu planta y su estructura?
41. ¿Cuáles son las consideraciones que debes tomar en tu planta en términos de la ubicación de la misma para evitar imprevistos?
42. ¿Qué planes tienes para corto o largo plazo, en cuanto a modificaciones futuras, expansión o remodelación que piensas hacerle a la fábrica u oficinas?
43. ¿Qué planes tienes para corto o largo plazo, el cambiar de ubicación de las oficinas o fábrica?
44. ¿Cómo afectan tus costos el lugar donde actualmente estas ubicado?
45. ¿Qué otros negocios están en el área?
46. ¿Cuáles son los costos o tiempos que tienes en mente para adquirir otros activos?
47. Finalmente, ¿Qué ventajas operativas y productivas consideras tener?
48. ¿Cuál será el impacto, económico, social y del negocio en general esperas que haya por la comunidad donde te encuentras ubicado?
- Creación de empleos
  - Apertura de nuevos negocios, proveedores
  - Obligaras que otras compañías existentes tengan que reubicarse
  - Otros \_\_\_\_\_

## **IV.2 La investigación, el desarrollo y el diseño de la innovación**

### **Objetivo de la sección:**

Describir el origen de la idea así como platicar como se ah desarrollado la idea por las etapas de investigación, pruebas y evaluación hasta concebir la idea como un producto comercializable, resalta que es lo que aprendiste en el proceso y que es lo necesario para poder introducir el producto en el mercado. Esta sección se recomienda realizarla en una a tres páginas.

### **Estructura recomendada:**

IV.2.1 Introducción al concepto de desarrollo

IV.2.2 Investigación, pruebas y evaluación

IV.3.3 Principales objetivos y avances

IV.4.4 Situación actual e investigación y desarrollo a futuros

---

### **Desarrollo por subtema:**

#### **IV.2.1 Introducción al concepto de desarrollo**

Esta sección es para describir como nació la idea el tiempo que tomo desarrollar el producto y los costos asociados. Seguramente cuando se tenía la idea y a través del proceso de desarrollo hubieron cambios, estos hay que mencionarlos. Describe la tecnología empleada, los dueños de la idea y el porcentaje que comparten, así como las nuevas aplicaciones y oportunidades encontradas en la tecnología desarrollada.

detalle o los estudios y resultado que han sido publicados, también será importante explicar los resultados de tu investigación en términos de la producción que es necesaria, los costos, los tiempos requerido de fabricación o procesos intermedios, documentación, mantenimiento, actualización y requerimientos, así como las instalaciones necesarias, equipo maquinaria e instrumentación requerida y el nivel de supervisión. Presenta las búsquedas que has realizado y documentos e inclúyelos en el apéndice. Explica porque es confiable el producto.

#### **IV.2.2 Investigación, pruebas y evaluación**

Como su nombre lo dice, la investigación las pruebas realizadas y la evaluación del producto o servicio desarrollado en su fase de prototipo y funcional debe ser descrita a

## **IV.2.4 Principales objetivos y avances**

Hablar sobre los objetivos y avances logrados durante la etapa de investigación y desarrollo es muy importante cuando el inversionista evalúa la capacidad de trabajo, equipo y compromiso que tiene el emprendedor, ya que ellos buscan siempre una actitud específica en la que se basan si invertirán o no en el proyecto. Y ellos querrán saber bajo qué circunstancias estos avances fueron cumplidos, por lo que también habrá que hablar un poco de estas condiciones que pueden ser interna o externas. Algo que también les da información sobre la actitud y determinación del emprendedor, son los riesgos y problemas que fueron superados para lograr los objetivos fijados desde un principio.

Algo muy importante será la ventaja competitiva desde el enfoque del producto y la tecnología empleada en el servicio si es el caso, por lo que resaltar porque el proceso o tecnología es diferente a los de la competencia.

## **IV.2.5 Situación actual e investigación y desarrollo a futuros**

Tener en mente una estrategia de desarrollo de los productos en un mercado donde el ciclo de vida suele ser corto debido a la competencia e innovaciones y mejoras, requiere una constante vista al futuro y revisar que se va hacer para mejorar los productos actuales. Por lo que hay que comenzar describiendo donde está el proyecto ahora y que se necesita para protegerlo, derechos de autor, marcas, patentes, licencias de uso, el mercado a donde va dirigido y como distribuirlo. Describe otros productos que tengas en mente desarrollar a partir de lo que ya has venido investigando. Es importante que si tienes una metodología de de investigación y desarrollo la menciones.

## **Errores comunes de la sección IV.2, investigación y desarrollo:**

- No ser objetivo, explicación de la investigación y desarrollo visto muy superficial. No reconocer los principales problemas también es un error frecuente al tratar de maquillar el texto a la conveniencia del emprendedor para presentar.
- Pruebas realizadas inadecuadas, por no realizarlas correctamente, insuficientes o procedimientos y condiciones erróneas que llevaron a resultados no reales.
- Tratar de obtener credibilidad a través de datos insuficientes.
- No prestar suficiente atención a los factores que darán confiabilidad al producto o servicio, fallar en la definición, pruebas y consideraciones de evaluación.
- No tener bien pensada una planeación del futuro desarrollo, consideraciones inadecuadas de la manufactura requerimientos y materiales.
- Es un error también no poner en estas descripciones dibujos, diagramas, fotografías y especificaciones técnicas.
- Tratar de mantener esta sección lo más clara posible y además mantener una descripción simple, KIS (Keep it simple).
- Comparar la tecnología que estas desarrollando con la tecnología de la competencia que ya tiene. Para evitar esto, hay que hacer una buena investigación de lo que tu competencia está haciendo.

## Preguntas guía para la sección de investigación y desarrollo:

1. ¿Cuándo se comenzó a desarrollar el producto?
2. ¿Dónde y bajo qué condiciones fueron realizadas las labores de investigación y desarrollo?
3. ¿Bajo qué supervisión?
4. ¿Cuántas horas de trabajo se invirtieron en la I&D?
5. ¿Qué instrumentos, químicos, aparatos, componentes, etc., fueron utilizadas?
6. ¿Cuáles han sido los costos de I&D del producto?
7. ¿Cómo se financiaron estos costos?
8. ¿En qué nivel de desarrollo se encuentra el producto? (Selecciona las casillas si aplica y describe)
  - Electrónica
  - Mecánica
  - Carcasa
  - Empaque
  - Producto funcional terminado, ¿Cuántos?)
9. ¿Al producto se le han sometido a pruebas de confiabilidad y de seguridad? Menciona cuales.

10. ¿Cuáles son los requerimientos y normas que debe cumplir para ser manufacturado, licencias, pago de derechos, etc?
  
11. ¿Piensas manufacturar tu mismo el producto u ofrecer la licencia a otra empresa que se dedique a la manufactura?
  
12. ¿Cómo es la tecnología que has desarrollado comparada con productos similares?
  
13. ¿Cuál es el estado del arte comparado con tu producto?
  
14. ¿Lo que has desarrollado es más avanzado que lo que tienen tus competidores?
  
15. ¿Cuándo será completado la I&D y que es lo que falta?
  
16. ¿Cuándo estará listo el producto para producción a grandes escalas?
  
17. ¿Cuándo estará listo el producto para ser comercializado?
  
18. ¿Has realizado algún contacto o avances relacionado con la I&D del producto?  
Cuéntanos los resultados de estos contactos o alianzas.
  - Consumidores potenciales
  - Agencias o instituciones gubernamentales
  - Distribuidores o manufactureros potenciales
  - Inversionistas potenciales

19. ¿Quién es propietario del concepto, desarrollo e investigación, está protegido por alguna patente o derechos de autor? Describe los porcentajes de propiedad
20. ¿Qué es lo que has aprendido a través de todo el proceso de I&D? (Tranferencia de tecnologías a otras aplicaciones, otros productos, etc.)
21. ¿Has probado el producto en el mercado potencial?
- Es de fácil uso y adaptable
  - Hubo aceptación del usuario
  - Requiere capacitación de uso o instrucciones
22. ¿Cuáles han sido los principales logros y avances en la etapa de I&D?
23. ¿Cuáles podrían ser los principales riesgos y problemas?

# Capítulo V: Gestión del proyecto, estructura de la organización y factibilidad social

## V.1 Administración directiva, gestión y socios de capital

Saber identificar los puestos clave, así como las personas adecuadas para los puestos, es primordial para el crecimiento y la mejor operación del negocio. Por lo que deberás seleccionar cuidadosamente. En esta sección deberás demostrar tu habilidad y experiencia a través del personal que vas a seleccionar para hacer las tareas clave.

---

### Estructura recomendada del capítulo:

V.1.1 Cuadro de directores y gestión

V.1.2 Socios y propietarios

### Desarrollo por subtema:

#### V.1.1 Cuadro de directores y gestión:

Describe cuales y quiénes serán los puestos clave, así como el perfil de cada una de las personas seleccionadas y porque son valiosas para la organización. Describe cuáles son sus áreas de experiencia y las relaciones que tienen con otras instituciones, es decir, los elementos clave. Si ellos van hacer alguna contribución especial al proyecto, es importante mencionarlo. Deja en claro cuál será la compensación de los directores, incentivos por su trabajo y consejo, así como el alcance del control que les será otorgado.

Si aun no has seleccionado y reclutado a los directores, describe solo el perfil que buscas, cómo y cuándo tendrías pensado hacerlo.

**V.1.2 Socios y propietarios:** En el plan de negocios será importante que

menciones cuales son los intereses de los socios y propietarios de la empresa. Al iniciar, quien aporta el mayor porcentaje de capital para iniciar el negocio será el socio mayoritario y su decisión en el consejo es de mayor peso.

Antes de iniciar, quienes aportarán el capital deberán tener muy claro cuál es la estrategia de salida para los socios. Por lo general son las siguientes:

1. Hacer crecer una marca, penetrar el mercado y después de cierto tiempo, vender las acciones, el concepto y todo el negocio a una empresa más grande.
2. Hacer crecer la empresa y la marca, conservarla con la posibilidad de que pueda participar en la bolsa de valores, hacer pública la empresa y emitir acciones.
3. Posicionar la marca y en cierta etapa hacer el sistema para convertirla en franquicia.

## Errores comunes que se cometen en la sección V.1, administración directiva y gestión

- Tener amigos, parientes u otras personas en los puestos clave y que no estén calificados para desempeñar sus funciones adecuadamente.
- Hacer pensar al lector que un director de otra industria, será igual de eficiente en otro tipo de negocio en otra industria que el desconoce.
- No tomar en cuenta contratos, convenios de confidencialidad con los puestos clave que manejan información importante.
- Ofrecer demasiados beneficios a una persona para un puesto clave por estar desesperado de atraer talento a tu empresa, es aconsejable que los incentivos estén basados en la obtención de los logros y objetivos planeados, es entonces cuando se ganaran realmente los beneficios.
- Fallar al seleccionar y reclutar a las personas clave.
- No tener un plan de sucesión pensado en caso de que un empleado clave abandone la organización.

## Preguntas guía de la sección de administración directiva y gestión:

1. ¿Quiénes son los directivos clave?
2. ¿Cuál es la experiencia e historia de los directivos? (Edad, estudios, habilidades, conocimientos, otros intereses)
3. ¿Cuál es la principal aportación del directivo a este nuevo negocio?
4. ¿Cuál es su posición y rol principal?  
Puesto \_\_\_\_\_  
Responsabilidades, deberes y funciones a desempeñar:
5. ¿Cuál es el paquete de compensación que recibirá cada directivo?
  - Salario
  - Participación de las utilidades
  - Bonos y otros beneficios
  - Términos de trabajo



6. ¿Qué esperan los socios de cada directivo?
  
7. ¿Cuáles son los objetivos primarios de los actuales socios?
  - Vender el negocio en X años
  - Comprar el negocio a los inversionistas
  - Licenciar la idea del negocio y la marca
  - Vender franquicias
  - Otros \_\_\_\_\_
  
8. ¿Cómo atraerás y compensarás a personal clave para la organización cuando esta crezca?
  
9. ¿Alguno de tus empleados tiene convenios o pendientes con la competencia o en otras empresas que puedan afectar su desempeño en tu compañía?
  
10. ¿Se tiene contemplado un plan en caso de que un directivo clave decida salir de la empresa? En ese caso ¿Qué pasaría con la información obtenida, sucesión de puesto?
  
11. ¿Hay escrito un plan de sucesión de los socios?
  
12. ¿Cuál es la cantidad de acciones autorizadas y emitidas actualmente?
  
13. ¿Quiénes son los accionistas? ¿Cuántas acciones tiene cada uno, y cuáles son las garantías y derechos?
  
14. ¿Qué hay acerca de ti?
  
15. ¿Cuál es tu razón para estar en el negocio?

16. ¿Quiénes forman parte de tu negocio?

- Abogados
- Contador
- Banquero
- Especialista es área fiscal
- Asociación comercial
- Consultores (De mercado, gestión, sistemas, etc)

## **V.2 Administración de la organización y factibilidad social**

### **El objetivo**

De esta sección será orientarte para que logres armar la estructura de tu organización de manera balanceada pensando en la mayoría de los aspectos que debes tener en cuenta. Lo principal es que debe haber un balance entre las habilidades y talentos que tienes pensado reclutar en tu compañía, tienes que tener bien identificadas tus debilidades para reclutar personas que tengan esas habilidades y conocimientos de las que tu desconoces. Tampoco puedes tener demasiadas personas en contabilidad, o demasiadas en marketing, debe haber un balance.

### **Importancia de la organización**

- Aprovecha el potencial de los equipos de trabajo.
- Crea el entorno necesario para implementar las estrategias.
- Determina orden en la acción de la empresa.
- Se basa en el principio de «división del trabajo»
- Permite crear condiciones más adecuadas a las características del mercado.

**Enfoques organizativos:** Existen dos, el centralizado, el descentralizado y la mezcla entre ambos, las características son las siguientes,

<b>Estructuras centralizadas</b>	<b>Estructuras descentralizadas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Las decisiones en los temas de importancia corresponden a los gerentes.</li><li>■ Establece confiabilidad.</li><li>■ Hace lentas las organizaciones.</li><li>■ No fomenta responsabilidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Las decisiones quedan en manos de quienes se enfrentan a cada circunstancia.</li><li>■ La dirección carece de control en decisiones a niveles bajos de la empresa.</li><li>■ Agiliza la toma de decisiones.</li><li>■ Fomenta el pensamiento creativo y la responsabilidad.</li></ul>

Dependiendo del estilo de dirección y de los socios, es el tipo de estructura con la que va a operar la empresa, sin embargo, es claro que una mezcla adecuada de ambas puede traer mejores resultados.

### Los criterios que debemos tomar en cuenta para hacer la combinación correcta o inclinarnos por una estructura son:

- Costo de las decisiones.
- Uniformidad de políticas.
- Generar equipos de trabajo con nuevas competencias de decisión.
- Mecanismo de control.
- Influencias ambientales.

### Estructura recomendada del capítulo:

V.2.1 Diseño de la organización

V.2.2 Procedimientos administrativos y controles

V.2.3 Equipo y capacitación

V.2.4 Factibilidad Social

### Desarrollo por subtema:

**V.2.1 Diseño de la organización:** Para comenzar debes visualizar que áreas son las que va a requerir tu empresa, no son los mismo las áreas que tiene un despacho de consultores o abogados que una empresa que se dedica a maquilar o manufacturar ciertos productos. Existen 3 áreas funcionales básicas que debes tener en cuenta y todas están relacionadas entre sí, se necesitan de unas a otras para funcionar, y estas a su vez tienen subáreas, las cuales su relevancia depende del giro del negocio.



Cada área funcional tiene sus actividades propias y requiere un perfil de persona diferente, revisa los siguientes cuadros para que al elegir al correcto.

**Áreas de la empresa:** Son áreas funcionales que no aportan un valor agregado al producto o servicio ofertado, pero que son indispensables para la correcta operación del negocio.

ÁREA FUNCIONAL DIRECCIÓN GENERAL	ÁREA FUNCIONAL COMERCIALIZACIÓN
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enuncia objetivos y metas del establecimiento acordes con la visión y misión del mismo, en coordinación con los responsables de las áreas que conforman la empresa, así como verificar su oportuno cumplimiento.</li> <li>2. Establece las directrices generales del negocio.</li> <li>3. Supervisa la actividad y el cumplimiento de los objetivos de cada una de las áreas.</li> <li>4. Establece los mecanismos de articulación de las distintas áreas de la organización.</li> <li>5. Representa a la empresa en los distintos ámbitos.</li> <li>6. Genera el ambiente óptimo para la operación organizacional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participar en la toma de decisiones respecto del plan mercadológico a instrumentar.</li> <li>2. Identificar oportunidades de mercado que logren ventajas en los rubros relacionados con el producto, precio, distribución, promoción y relaciones comerciales.</li> <li>3. Define objetivos a cumplir en el corto, mediano y largo plazos en el mercado.</li> <li>4. Recaba y analiza información sobre los mercados nacional, internacional, gubernamental y otros segmentados, para planear las etapas de la distribución, comercialización y venta de los productos y/o la prestación de los servicios.</li> </ol>

ÁREA FUNCIONAL DE PRODUCCIÓN	ÁREA FUNCIONAL DE FINANZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planear, presupuestar, administrar y ejecutar, por sí, o a través de terceros, los proyectos.</li> <li>2. Dirigir, planear y administrar los recursos económicos asignados a la operación.</li> <li>3. Garantizar el cumplimiento de las normativas operativas (calidad, legales, de mercado, etc.)</li> <li>4. Establecer programas operativos para la gestión correcta de los recursos (materiales, equipamiento y humanos) en la operación.</li> <li>5. Identificar nuevas tecnologías y mecanismos de mejora de la operación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las decisiones de Inversión, que se centran en el estudio de los activos reales.</li> <li>2. Las decisiones de financiamiento, que estudia la obtención de fondos y así adquirir activos.</li> <li>3. Las decisiones de Dividendos, debe balancear aspectos cruciales de la firma como la remuneración del capital fraccionario.</li> <li>4. Las decisiones directivas, que atañen a decisiones operativas y financieras diarias.</li> </ol>

ÁREA FUNCIONAL RECURSOS HUMANOS	ÁREA FUNCIONAL COMPRAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar acciones para la adecuada selección y el reclutamiento de personal.</li> <li>2. Identificar necesidades de capacitación en la organización y diseñar programas para su implementación.</li> <li>3. Administrar la estructura organizacional, sueldos y compensaciones.</li> <li>4. Generar políticas y procedimientos y vigilar su aplicación y cumplimiento.</li> <li>5. Supervisar el trámite de altas, bajas y cambios a la nómina así como el cumplimiento puntual de prestaciones.</li> <li>6. Intervenir en los presupuestos que se refieran al sistema de administración personal.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar las necesidades de bienes y servicios que tiene la organización.</li> <li>2. Realizar cartera de proveedores y seleccionar al abastecedor de acuerdo a la calidad, precio, tiempo de entrega y cantidad necesarias que más convenga a la organización.</li> <li>3. Gestionar la compra y adquisición de los materiales, desde el pedido, embarque, transporte, recepción, almacenaje y venta o requisición.</li> <li>4. Realizar las políticas y procedimientos de control de las existencias.</li> <li>5. Conocer el ciclo de los productos, y las tendencias del mercado en cuanto a mejoras.</li> </ol>

Para diseñar la organización hay varios enfoques diferentes, y como emprendedor deberás elegir el que te parezca más adecuado según tu actividad y modelo de negocio, te presentamos las siguientes opciones,

- **Modelos clásicos**
  - Funcional.
  - Producto.
  - Geográfico.
  - Cliente.
- **Nuevos modelos organizacionales**
  - Matricial.

## Modelo funcional

Agrupar a los gerentes y empleados de acuerdo con sus áreas de experiencia, recursos y por actividades fundamentales de operación. Esta es la estructura básica de la mayoría de las empresas.

- **Ventajas:**
  - Especialización de actividades.
  - Reduce duplicidad de acciones.
  - Apoya el desarrollo de carrera del personal que labora en la empresa.

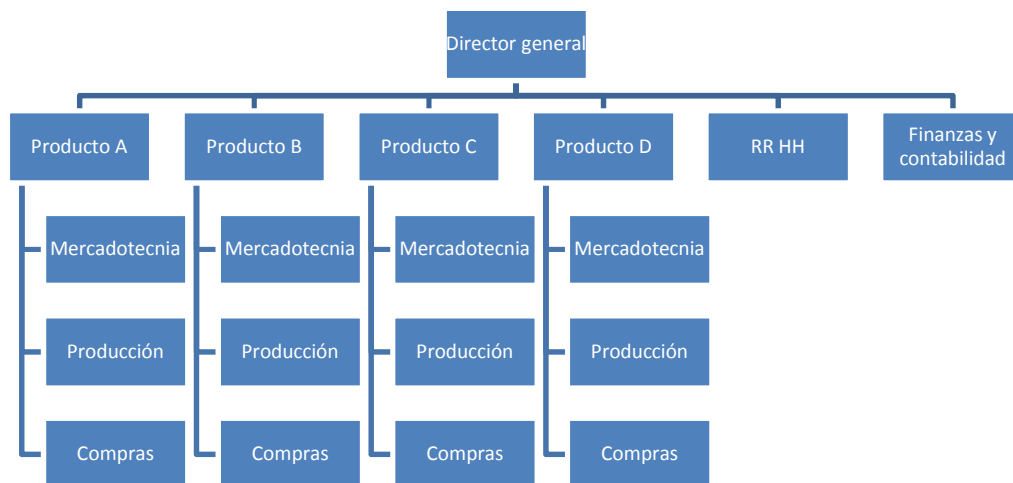
- Desventajas:
  - Comunicación inadecuada entre unidades.
  - Conflicto de prioridades de productos.
  - Enfoque en metas de cada área y no organizacionales.



## Modelo con enfoque del Producto

Todas las funciones que contribuyen a un producto están a cargo de un directivo, recomendado cuando el proceso de un producto es muy complejo o en empresas grandes de consumo masivo.

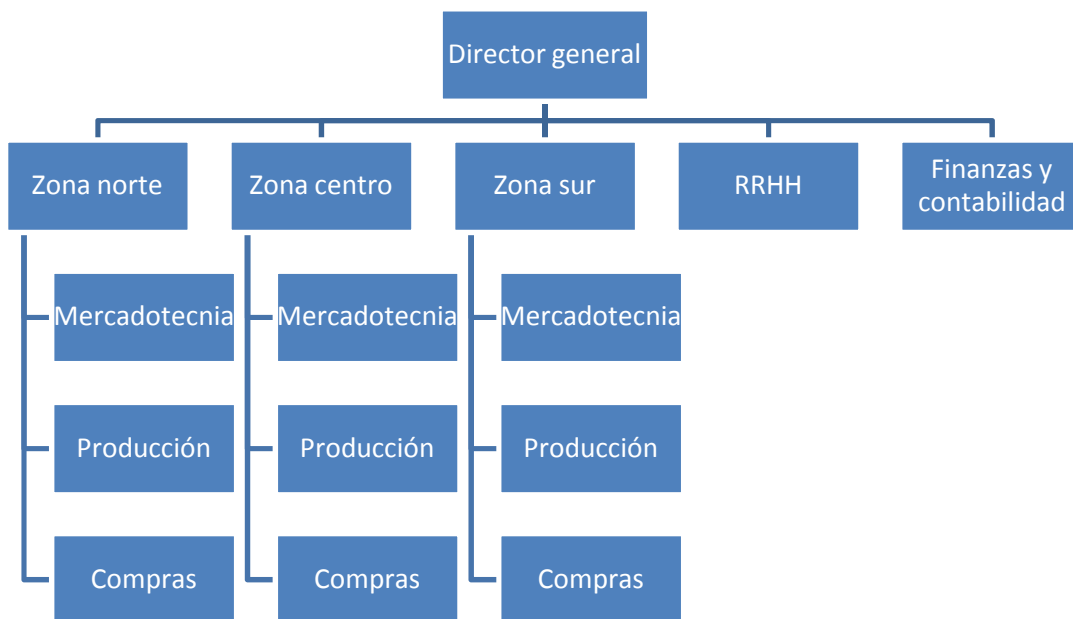
- Ventajas:
  - Permite cambios rápidos en línea de productos.
  - Fomenta preocupación por necesidades del cliente.
  - Desarrolla gerentes que puedan pensar a lo largo de las líneas funcionales.
- Desventajas:
  - No permite el uso eficiente de recursos.
  - Poca coordinación entre líneas funcionales de cada producto.
  - Alienta conflictos en la asignación de recursos.



## Modelo geográfico

Organiza las actividades alrededor de la ubicación de las mismas.

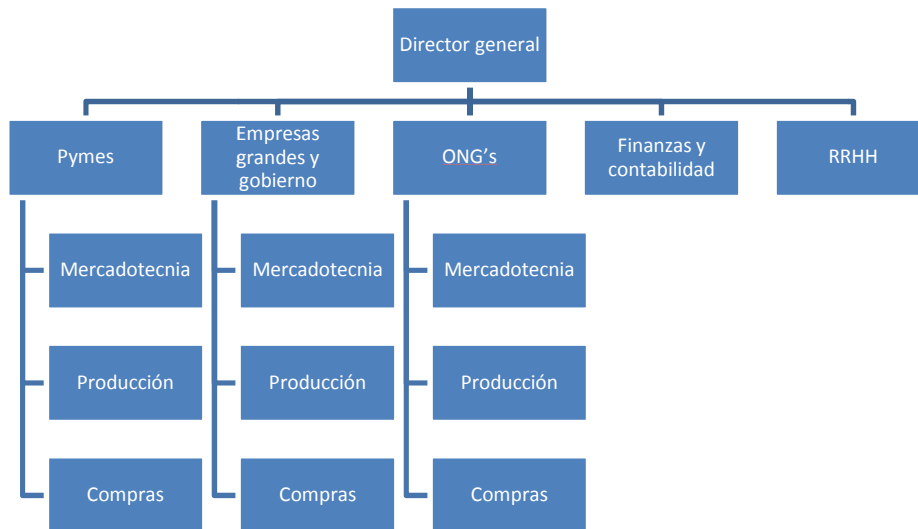
- Ventajas:
  - Tiene instalaciones y recursos agrupados lo que la hace más eficiente.
  - Desarrolla habilidades propias de cada región.
  - Acerca la actividad a clientes y proveedores.
- Desventajas:
  - Duplicidad de funciones.
  - Conflictos para lograr la misma calidad en cada zona.



## Modelo enfoque del Cliente

Agrupar las actividades en función del tipo de cliente al que se orienta.

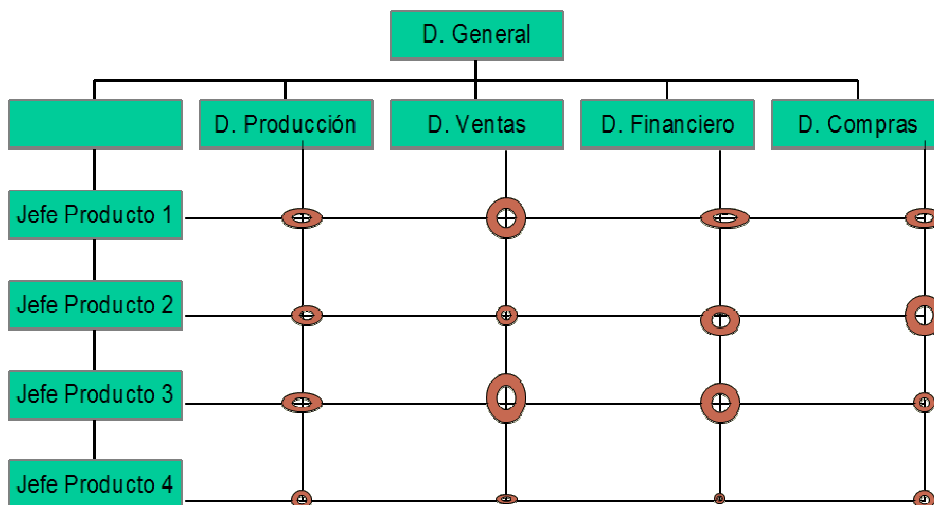
- Ventajas:
  - Fomenta la satisfacción de las necesidades de cada cliente.
  - Logra la especialización en las características de cada cliente.
- Desventajas:
  - Duplica esfuerzos y actividades.
  - Poca coordinación entre áreas.



## Modelo de organización Matricial

Solución de compromiso entre estructura departamental, funcional y por producto.

- Ventajas:
  - Aporta las ventajas de la organización funcional con la de producto.
- Desventajas:
  - Conflictos entre gerentes funcionales y de producto cuando tienen recursos limitados.
  - Ambigüedad de roles que ocasiona estrés.
  - Falta de equilibrio entre autoridad y poder entre los directivos funcionales y los de producto.
  - Incremento de costes de administración al tener que dejar las cosas claras por escrito.





Deberás elegir un modelo para tu organización, incluir el organigrama, así como los nombres de cada puesto, responsabilidades y actividades que deberán realizar cada uno.

### **V.2.2 Procedimientos administrativos y controles**

Deberás describir tu sistema administrativo, procedimientos y controles. Menciona específicamente como llevarás el control de autorización de gastos, compras y adquisiciones para la operación. Según como hayas elegido tu modelo para la organización, deberás hacer al menos 10 políticas, practicas para cada área. Es recomendable que hables sobre el tipo de indicadores que implementarás para medir el desempeño del la organización.

Resume tu estilo de gestión y filosofías, describe tus planes para lograr que tu equipo de trabajo cumpla las metas, así como las estrategias que seguirás para evitar que el personal caiga en la rutina y tome decisiones predecibles poco innovadoras. En general describe como mantendrás las líneas de comunicación abiertas con tu personal.

### **V.2.3 Equipo y capacitación**

Menciona las necesidades de capacitación requeridas para cada puesto, así como el perfil necesario para que puedan desempeñar adecuadamente sus actividades, describe como el personal será identificado, atraído, contratado y compensado. Toma en cuenta que deberás asignar un presupuesto para capacitación dependiendo del tipo de conocimiento que deban tener tus empleados. Toma en cuenta la curva de aprendizaje que deberán pasar tus empleados dependiendo de su experiencia, y sus diferentes posiciones dentro de la empresa hasta que puedan operar por si solos, independientemente y de manera productiva.

### **V.2.4 Factibilidad Social**

Este apartado tiene que ver con el factor humano que se encuentra fuera de la organización. En un país como México este elemento debe ser tomado en cuenta porque es vital para operar, dependiendo del giro de la empresa y su ubicación puede causar diferentes impactos sociales que puede ocasionar que reaccionen las personas e impida la realización del proyecto. Y este problema puede presentarse por diversas situaciones. Por ejemplo:

Podrías instalar una planta que se dedica a producir, templar y moldear vidrio, es una buena idea, pero si la ubicas cerca de zonas habitacionales puedes provocar que los vecinos levanten una denuncia e impidan a toda costa la operación de la empresa y el gobierno puede clausurar todo. Esto evidente mente retrasaría tus planes y significaría invertir en salir del problema o perder todo lo que ya se había instalado si no se contemplo a tiempo este factor.

Las preguntas guía te serán de utilidad para orientarte en las cosas que tendrías que tener en mente.

## **Errores comunes que hay que evitar de la sección V.2, administración de la organización y factibilidad social**

- Usar un pobre o inadecuado sistema contabilidad
- Fallar en las estrategias de comunicación y gestión del personal
- No tener el suficiente personal para cumplir con las actividades, tareas y metas planeadas.
- Tener demasiadas personas haciendo el mismo trabajo.
- Establecer líneas de autoridad poco claras y también de contabilidad.
- Planear mal las futuras necesidades del equipo.
- No considerar la capacitación y entrenamiento como algo necesario para el desarrollo del personal.
- Emplear inadecuadamente los incentivos para la organización.
- Subestimar el impacto social y la problemática que puede traer al proyecto.
- No tener clara una visión del impacto que tu proyecto puede provocar en la comunidad donde se instalará.

## **Preguntas guía de la sección V.2, administración, organización y personal:**

1. ¿Cuáles son las áreas en las que está dividida la empresa?
2. ¿Cómo es la estructura de tu organización? Incluye un organigrama
3. ¿Cada miembro de la organización conoce a quien reportará resultados?
4. ¿Hay líneas claras de autoridad y responsabilidad establecidas?
5. ¿Cuáles son las políticas que tienes por cada área de la empresa?

6. ¿Cuáles son tus procedimientos administrativos, políticas, control de cuentas, pagos y contabilidad?
  
7. ¿Cuáles son tus políticas, procedimientos y controles administrativos para reportar los resultados y la gestión de la organización?
  
8. ¿Cuáles son tus políticas, procedimientos y controles administrativos para el reclutamiento, selección, contratación, capacitación, periodo de prueba, promociones e incentivos del personal?
  
9. ¿Cuáles son tus políticas, procedimientos y controles administrativos para los viáticos y viajes de negocios, uso de medios de comunicación, uso de vehículos autorizados por la empresa y otros gastos relacionados?
  
10. ¿Cuál es tu filosofía y estilo para llevar a cabo la gestión?
  
11. ¿Cómo piensas motivar a tus empleados? ¿Incentivos?
  
12. ¿Cómo crearas un ambiente positivo de trabajo?
  
13. ¿Cómo llevaras la gestión de las operaciones para lograr un las metas establecidas? ¿Emplearas una administración por objetivos?

14. ¿Cómo impulsarás y motivarás la creatividad e innovación en tu ambiente de trabajo?

15. ¿Cómo piensas propiciar el compromiso y lealtad en tus empleados?

16. Actualmente ¿Cuál es tu plan para la rotación del personal?

- Número de empleados con los que tienes pensado comenzar
- Habilidades requeridas
- Estacionalidad para nuevas contrataciones y despidos

17. ¿Cuáles son los tiempos de contratación de que requieres?

- 6 meses
- 1 año
- 3 años
- Habilidades
- Número de empleados de tiempo completo
- Número de empleados de medio tiempo

18. ¿Existe el personal con la capacitación, preparación y conocimientos que requieres o será necesario un entrenamiento especial?

19. ¿Qué estrategia emplearás para atraer y compensar a tu empleados? (Verifica las casilla y describe)

- Por nivel de habilidades
- Por la clase de trabajos que deberá realizar
- Otros \_\_\_\_\_

20. Describe las responsabilidades y actividades de cada uno de los empleados en las áreas que vas a tener
21. ¿Piensas tener evaluaciones periódicas del desempeño de tu personal?
22. ¿Cuáles serán los gastos administrativos?
23. Según la zona donde ubicarás las oficinas o la planta, ¿Es de fácil acceso para tus empleados? y si no, ¿Cuáles son las complicaciones?
24. Si vas a instalar una planta, ¿Qué repercusiones al medio ambiente puede ocasionar, vas a producir grandes cantidades de desperdicio o algún tipo de contaminación visual, del aire, contaminación del agua o auditiva?
25. ¿Qué medidas has contemplado para prevenir, reducir, reciclar o mitigar esta contaminación?
26. ¿Estos niveles de contaminación afectan directamente a la comunidad donde estará ubicada la planta?
27. De ser posible ¿Qué le puedes ofrecer a la comunidad para que no tengas problemas con las personas en los alrededores?

28. De acuerdo con el costo y beneficio ¿Es posible reubicarla, o cuáles serían las acciones para minimizar el impacto social?

29. ¿Qué regulaciones ó normativas debes cumplir para poder operar en esa comunidad?

# Capítulo VI: Estudio económico financiero.

## Las proyecciones del negocio

### Objetivo:

Esta información es primordial para saber si el proyecto es viable o no, es decir, tomar la decisión si efectivamente es negocio o no lo es para el emprendedor, y es información que el inversionista va a requerir para tomar una decisión respecto al proyecto. El inversionista experimentado tiene experiencia en evaluar diversos tipos de proyectos y el potencial que tiene una industria a otra.

### VI.1 Estructura de costo del producto:

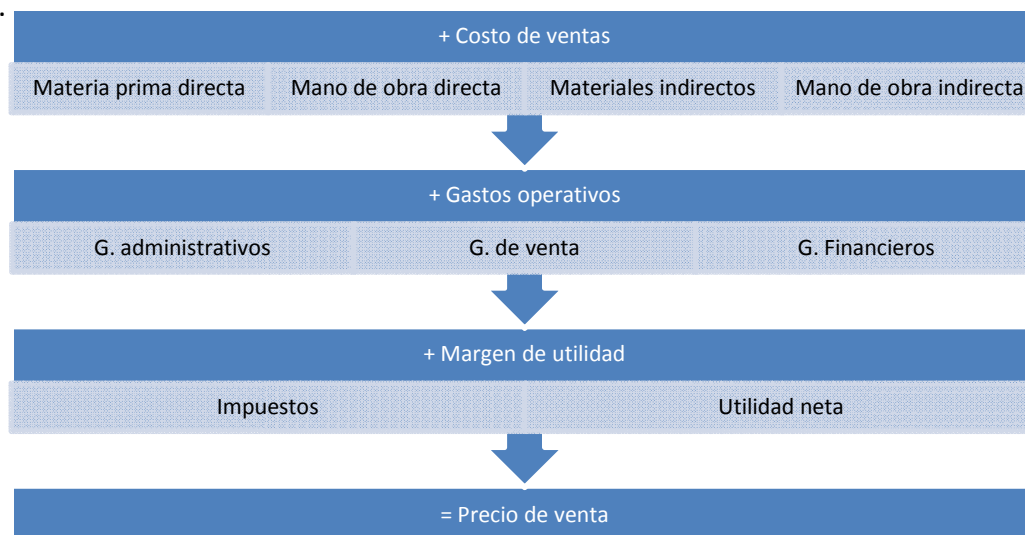
En este apartado explicaremos en breve como se conforma el precio de un producto o servicio, con el fin de que se vuelva más claro poder ponerle precio a nuestra idea. Puedes orientarte de otros métodos y enfoques de precios más sofisticados en los siguientes links,

[http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/mercadotecnia2/tema3\\_1.htm](http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/mercadotecnia2/tema3_1.htm)

**Costo de ventas:** Es el conjunto de elementos que son necesarios para poder transformar la materia prima en un producto terminado y en caso de ser servicio son los costos necesarios para poder operar. Por ejemplo, en un restaurante, el costo de mano de obra sería el salario de los cocineros y los meseros, y la materia prima sería el costo de los alimentos.

**Gastos operativos:** Son los recursos necesarios para poder gestionar la empresa, estos gastos están ubicados como las áreas de soporte y sería el área de contabilidad, contabilidad, costos de publicidad, el salario y comisiones de los ejecutivos de venta.

**Utilidad:** Es el margen de ganancia adicional al costo de producción y gasto de operación del producto, es una cantidad que debe verse un recurso para invertir en la empresa y propiciar su crecimiento.



## **VI.2 Los elementos principales de la proyección financiera**

Los elementos principales para un estudio financiero son el producto del estudio de mercado, técnico y organizacional.

<b>Se realiza en:</b>	<b>Producto:</b>
El estudio de mercado	El pronóstico de ventas
El estudio técnico	El presupuesto de inversión
Es parte del estudio técnico y organizacional	El presupuesto de costos y gastos proforma
Estudio financiero	Estado de resultados proforma Flujo de efectivo proforma Balance general proforma

Con los formatos realizados en las secciones anteriores vas a poder integrarlos para poder hacer un solo documento que te dará las proyecciones financieras. Te sugerimos seguir los siguientes pasos para obtenerlo:

**Paso 1 Revisar el pronóstico de ventas,** será empleado para conocer una estimación de cuantos ingresos por ventas puedes obtener de cada producto/servicio en el precio estimado, el precio es recomendable ponerlo al final cuando ya se ha calculado el costo de investigación, desarrollo del producto, producción y gastos de la organización. El pronóstico debe estar desglosado, preferentemente mes con mes hasta llegar mínimo a los tres años. Las grandes empresas pagan grandes cantidades para que expertos en el funcionamiento de los mercados les hagan estudios exhaustivos para que pronostiquen el comportamiento del consumidor ante su oferta, tú deberás realizar estimaciones en función de las herramientas que vimos anteriormente para poder pronosticar este comportamiento sin tener que invertir grandes cantidades. Deberás hacer 3 pronósticos, uno pesimista, realista y uno optimista.

En este paso se deben tener algunas consideraciones importantes para trabajar sobre proyecciones reales, tales como el incremento de la inflación año con año lo que impacta directamente en el precio, además se debe considerar el ciclo de vida del producto y tener una estimación del tamaño del mercado para saber cuándo puede crecer y hasta donde se va a detener.

<b>PROYECCIÓN DE VENTAS</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Precio producto 1</b>						
<b>Ventas estimadas: Producto 1</b>						
<b>Ingresos por ventas [\$]</b>						
<b>Precio producto 2</b>						
<b>Ventas estimadas: Producto 2</b>						
<b>Ingresos por ventas [\$]</b>						
<b>INGRESOS TOTALES</b>						



**Paso 2 Presupuesto de inversión proforma:** En el estudio técnico se obtienen los requerimientos de operación, maquinaria necesaria, mobiliario y equipo, instalaciones entre otras modificaciones que se deben hacer al terreno o espacio donde se realizará el proyecto, todos estos elementos se deben registrar y tomar en cuenta para formar un documento llamado el presupuesto de inversión, que serán todas las modificaciones y requerimientos para funcionar. Hay que contemplar que al aumentar la demanda según nuestra proyección de ventas tendremos que invertir en ampliar nuestra capacidad instalada, lo que impacta en este presupuesto representándose como una cantidad en el año en el que se tiene estimado este incremento para realizar la inversión necesaria en mobiliario y equipo.

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN PROFORMA						
CONCEPTO	Año					TOTAL
	Año 1	2	Año 3	Año 4	Año 5	
<b>Instalaciones</b>						
Remodelación de oficinas						
Mobiliario y equipo de trabajo						
<b>Equipo tecnológico</b>						
Equipo de ensamblaje						
Equipo para manufactura ligera						
Inversión planta de ensamblaje						
<b>Transporte</b>						
Camioneta transporte personal						
Auto particular						
<b>Total</b>						
<b>Imprevistos 10%</b>						
<b>Total</b>						
<b>Presupuesto de inversión anual</b>						
					<b>Presupuesto de inversión</b>	

Formato de ejemplo para un presupuesto de inversión

**Paso 3 Elaborar el presupuesto de costos y gastos:** Este documento tiene su origen en el capítulo de gestión y estructura de la organización, y se utilizarán elementos del estudio técnico, este documento está formado por los gastos de salarios y sueldos, el inventario requerido para abastecer la demanda, los gastos fijos, la mano de obra y todo lo requerido para operar el negocio día a día, que también es llamado capital de trabajo.

PRESUPUESTO DE GASTOS Y COSTOS						
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
<b>COSTOS VARIABLES</b>						
Materias primas						
Mano de obra						
<b>SUBTOTAL</b>						
<b>GASTOS FIJOS</b>						
Depreciación de activos fijos						
Rentas						
<b>SUBTOTAL</b>						
<b>GASTOS</b>						
Salarios						
Transportación e insumos						
Otros gastos						
<b>SUBTOTAL</b>						
					<b>Presupuesto de gastos y costos</b>	
<b>Presupuesto de gastos anual</b>						

Formato de ejemplo para un presupuesto de gastos y costos

**Paso 4 Realizar el estado de resultados proyectado:** La formula básica para hacerlo es restarle los egresos a los ingresos por ventas, descontar impuestos y obtendremos la utilidad neta del ejercicio  $I - E = U$ ,

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA						
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
(+) Ingresos por ventas						
(-) Devoluciones y bonificaciones						
<b>(=) Ventas netas</b>						
(-) Costo de ventas						
<b>(=) Utilidad bruta</b>						
(-) Gastos de operación						
(-) Gastos de venta						
(-) Gastos de administración						
(-) Depreciación						
<b>(=) Utilidad de operación</b>						
(-) Otros gastos						
(+) Otros ingresos						
<b>(=) Utilidad antes de ISR</b>						
(-) Impuestos Base 40%						
<b>Utilidad neta</b>						
	<b>Utilidad neta generada durante las operaciones del proyecto</b>					

**Paso 5 Balance general:** Es una fotografía financiera de cómo están distribuidos los recursos, nos da información importante si empleamos algunas razones financieras y las comparamos entre sí, es un documento que nos ayuda a tomar decisiones para entender cómo debemos estructurar nuestro capital, y si nuestras inversiones están generando un flujo positivo de efectivo. Se realiza pensando en un plazo mínimo de un año cuando es una proyección, hasta los 5 años según el alcance del proyecto.

Balance General			
Del		al	
<b>Activos</b>		<b>Pasivos</b>	
<b>Circulantes</b>		<b>Circulante</b>	
Caja y efectivo		Cuentas x pagar a proveedores	
Bancos		Impuestos por pagar	
Docs. x cobrar a corto plazo		Sueldos x pagar	
Inversiones temporales		Intereses por pagar	
Inventarios			
		<b>Largo plazo</b>	
<b>Fijos</b>		Cuentas por pagar	
Terreno		Hipotecas por pagar	
Infraestructura		<b>Otros pasivos</b>	
Equipo		<b>Total de pasivo</b>	
Mobiliario			
Vehículos		<b>Capital</b>	
Depreciación acumulada		Capital pagado	
		Capital social	
<b>Otros activos</b>		Reserva legal	
		Utilidad/perdida del ejercicio	
<b>Total de activos</b>		<b>Total de capital</b>	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>	

**Paso 6 El ejercicio del Flujo de efectivo proforma:** Es un estado financiero importante porque nos da claridad al por visualizar como se está moviendo el dinero en un corto plazo de tiempo en la operación de la empresa según sus gastos corrientes, es fácil visualizar si con todo lo que se tiene pensado será negocio la idea o en su caso modificarse los elementos necesarios para que lo sea. Es similar al estado de resultados porque también consiste en restar a los ingresos los egresos, pero este sirve para conocer como se está gastando el dinero durante la operación del negocio en un corto plazo.

Flujo de efectivo proforma			
Fecha de inicio		Fecha de terminación	
CONCEPTO	Mes 1	Mes 2	Mes 3
<b>Efectivo al comienzo del balance</b>			
<b>Ingresos</b>			
Ventas			
Pagares			
Documentos x cobrar			
<b>Total de ingresos</b>			
<b>Egresos</b>			
Compra de material, inventario			
Otros insumos			
Pago de salarios y sueldos			
Pago de honorarios			
Renta			
Pago de servicios			
Intereses			
Otros pagos			
<b>Total de egresos</b>			
<b>Total efectivo de operación</b>			

## Las relaciones y las suposiciones

Los números por si solos no dicen mucho, pero al relacionarlos con conceptos y un contexto comienzan a tomar sentido, se vuelven indispensables para la toma de decisiones, y lo más importante es verificar si es o no viable el proyecto. Parte de las consideraciones y suposiciones que debemos tomar provienen del contexto en el que vayamos a trabajar a continuación una lista de las principales suposiciones que vamos hacer para poder obtener nuestros números:

<b>Documentos:</b>	<b>Consideraciones principales:</b>
Pronóstico de ventas	Visualizar 3 escenarios pesimista, realista y optimista que se verá reflejado en el decremento o incremento de los ingresos por ventas a lo largo de 5 años proyectados. Hay que tomar en cuenta el aumento de precios del sector.
Presupuesto de inversión	Considerar al menos un 10% adicional por imprevistos.
Presupuesto de costos y gastos	Nuevas contrataciones y aumento de salarios Aumento de precios de los insumos, materiales y servicios que va a requerir el proyecto.
Estado de resultado proforma	Políticas de reinversión y de repartición de utilidades a inversionistas. Depreciación de activos
Flujo de efectivo proforma	
Balance general proforma	Estrategia de la estructura financiera, deudas e inversiones.

En esta página creada por el instituto PyME, podrás encontrar información útil que te ayudara a crear los estados financieros: <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/>

## El Punto de equilibrio

Es usado comúnmente en las empresas u organizaciones para determinar la posible rentabilidad de vender determinado producto. Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener bien identificado el comportamiento de los costos; de otra manera es sumamente difícil determinar la ubicación de este punto.

**Punto de equilibrio operativo:** El resultado de realizar esta operación nos indica cuantas unidades de un producto o servicio debemos vender para pagar los gastos y costos operativos.

Para realizar los cálculos hay que tener los siguientes datos:

**Costos Variables (CV):** Son todos los costos que varían en función de cuantas unidades van a ser producidas. Estos serán los costos de los materiales para fabricar un producto, el costo correspondiente a la mano de obra por fabricar un producto, así como los costos indirectos.

**Costos Fijos (CF):** Son todos los gastos operativos relacionados con la operación de la empresa, como los sueldos y salarios de los trabajadores, rentas, gastos de publicidad etc. Puedes conocer el punto de equilibrio en función del mes, bimestre, semestre o anual, solo debes convertir estos gastos en la unidad de tiempo que estas buscando. Si necesitas el punto de equilibrio operativo bimestral entonces primero haces una lista de los gastos fijos al mes y luego lo multiplicas por dos.

**Precio de venta (PV):** Haber calculado el precio de venta con su margen de utilidad correspondiente.

Ecuación a resolver:

$$PEO = \frac{CF}{(PV - CV)}$$

\*Nota: Recuerda que el CV debe estar en costo por una sola unidad

**Punto de equilibrio financiero:** El resultado de esta ecuación indica la cantidad que debes vender para poder alcanzar los gastos de operación, después de vender esa cantidad, todo lo vendido adicionalmente es utilidad bruta.

$$PEF = PEO \times PV$$

## Métodos para evaluar el proyecto

### ¿Qué son los métodos de evaluación de proyectos?

Es la exploración sistemática de la eficiencia de las etapas del proyecto y determina la factibilidad según el contexto económico real.

El numerador expresa ventajas y el denominador expresa desventajas, por lo tanto entre mayor sea el coeficiente, mejor es el proyecto en la escala de prioridades.

Hay dos métodos para evaluar las inversiones en activos:

**A. Los que no toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo:** En este rubro hay dos métodos posibles:

- a. **PRI periodo de recuperación de la inversión (Payback):** Se define como el tiempo en el cual los beneficios o utilidades futuras del proyecto cubren el monto de la inversión medido en años. Se suman los ingresos o flujos de efectivo del proyecto y es el tiempo en el que retorna la inversión. Se usa cuando evaluamos un proyecto de corto plazo que puede ser de 2 a 3 años. Para calcular el PRI se toma en cuenta el flujo de efectivo y no la utilidad neta. Este es un método de criterio de rentabilidad además es un criterio de liquidez y puede ser útil e importante en casos de cierta inestabilidad económica.

#### Ejemplo:

Se desea iniciar un negocio por lo cual se requiere una inversión inicial de 600,000, las futuras utilidades netas esperadas ascienden a 150,000 por año en un plazo de 5 años. La depreciación opera en línea recta y el costo del capital asciende a 25%.

#### Flujo de efectivo = Utilidad neta + depreciación

La depreciación la calculamos  $600,000 / 5 = 120,000$

Año	Flujo Efe	Saldo	Acumulado
0	0	0	-600,000
1	270,000	270,000	-330,000
2	270,000	54,000	-60,000
3	270,000	810,000	210,000

Hay que sacar los días y años exactos para conocer la recuperación de la inversión. Que para este problema son 2 años, 2 meses y 20 días recuperamos la inversión.



- b. **Tasa promedio de rendimiento contable o ROI:** Es la relación que existe entre el promedio anual de las utilidades netas y la inversión promedio de un proyecto.

$$TPRC = \frac{\textit{Utilidad neta promedio}}{\textit{Inversión promedio}}$$

$$\textit{Inversión promedio} = \frac{(\textit{inversión inicial} + \textit{valor final})}{2}$$

Ejemplo: Inversión promedio = Costo del vehículo + valor del vehículo cuando lo vendo

Valor final = Al valor recuperable del proyecto de inversión

En este método se usa la utilidad neta y no los flujos

**Para saber la verdadera rentabilidad de las inversiones usaremos una razón financiera y así saber si me conviene o no.**

$$\textit{Rentabilidad de la inversión} = \frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Activo fijo}}$$

Para saber si me conviene la inversión, el TPRC me debe dar igual o mayor a la razón financiera antes vista.

**B. Los que si toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo, por el VALOR PRESENTE NETO. VPN**

- Este método es necesario compararlos a una misma base
- Actualizarlos con un factor X
- Sirve también para conocer el valor del dinero en el año 0

Para hacer funcionar este método es indispensable conocer el costo del capital que esta compuesto de la siguiente manera.

$$K(\textit{costo del capital}) = (r + \Delta + \mu + d)$$

$r = \textit{Tasa libre de riesgo}$

$\Delta = \textit{Riesgo del proyecto calculado con la tasa obtenida del estudio de mercado}$

$\mu = \textit{Riesgo del país}$

$d = \textit{pérdida por paridad cambiaria}$

$(d \textit{ necesario calcular si se compraran cosas en el extranjero})$

**Valor Presente Neto:** La actualización es de alguna manera la operación sistemática del interés compuesto, salvo que en vez de calcular el valor de una suma a un período o fecha “n”, se calcula al período cero. Y me sirve para saber cuánto voy a ganar en el futuro. El VPN trae el valor del dinero al presente:

Conociendo la tasa K, el criterio del VPN, nos permite conjuntar la serie de ingresos y egresos en una cifra única, considerando el escalonamiento de éstos últimos en el tiempo así como la vida del proyecto. El método consiste en actualizar los flujos de efectivo a la tasa K, calculada por el inversionista y que se considera como lo mínimo necesario para invertir.

Si el VPN de un proyecto es positivo, significa que con el proyecto funcionando según lo planeado, se obtendrá un incremento en el valor de la empresa por el monto del VPN, se recupera la inversión que se hizo y la tasa mínima requerida que se definió.

Cuando tenemos que elegir entre varios proyectos, se elige el que tenga el mayor VPN, este será el mejor proyecto.

$$VPN = - \sum_{p=0}^n \frac{lp}{(1+k)^p} + \sum_{n=1}^n \frac{fe_n + V.R.}{(1+k)^n}$$

**lp = Egreso inicial o todas las ocasiones que se realizara una inversión durante el periodo de vida del proyecto.**

**Fe 1, Fe 2... = Son los flujos de efectivo esperados en el proyecto, es decir, los ingresos.**

**V.R. = Valor de recuperación de los activos en los que se invirtió.**

**K = Tasa mínima requerida aceptada por el inversionista.**

**P = Periodo de vida del proyecto.**

**n = número de periodos, o montos de inversión o montos de flujos.**

La primera parte de la fórmula con el signo negativo son mis egresos, son las inversiones que voy a hacer a lo largo del proyecto.

El criterio de aceptación del proyecto es que el VPN debe ser superior a cero para ser aceptada por el inversionista.

### Ejemplo:

Usando los datos del ejemplo anterior, con la inversión necesaria de 600,000 y 5 periodos con flujos de entrada de 270,000 y con una K de 25%

$$VPN = -600,000 + \frac{270,000}{(1 + .25)^1} + \frac{270,000}{(1 + .25)^2} + \frac{270,000}{(1 + .25)^3} + \frac{270,000}{(1 + .25)^4} + \frac{270,000}{(1 + .25)^5}$$
$$= 126,105$$

Esto significa que se recuperará la inversión y se tendrá una ganancia de 126,105

### Tasa Interna de Retorno

Tasa en la cual trabaja un proyecto, el rendimiento porcentual por periodos de los ingresos comparándose con los ingresos sobre saldos insolutos.

TIR es la tasa de actualización que aplicada a la serie de ingresos y egresos anula la suma algebraica (Incluido el egreso inicial y el valor de recuperación).

Es importante remarcar que el valor actualizado es considerado nulo y que la tasa de actualización es desconocida y por lo tanto la tasa es resultado de un cálculo y no depende de una elección. Se calcula:

- **Por aproximaciones sucesivas:** Tanteo de la tasa hasta encontrar el valor de la suma de la inversión y otra igualada a 0.
- **Por interpolación lineal:** Cuando tenemos 2 tasas entre las que se sitúa la TIR. Para interpolar necesito un valor positivo y otro negativo para interpolar en el punto 0 que será como mi punto de inflexión.

$$TIR = 0 = - \sum_{i=0}^n \frac{ln}{(1 + i)^n} + \sum_{i=1}^n \frac{fe_n + V.R.}{(1 + i)^n} = 0$$

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo) . Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

## Preguntas guía para la sección VI.2, estudio económico financiero

1. ¿Cuáles son las proyecciones financieras del proyecto para el mediano plazo (3 años) y el largo plazo (5 años)?
2. ¿Para poder sacar adelante el proyecto es necesario endeudarse o las finanzas son equilibradas?
3. Refiriéndonos a costos, margen de utilidades e ingresos por ventas ¿Cómo son las proyecciones comparadas con otras empresas del mismo sector?
4. ¿Cuáles son las suposiciones que se tomaron en cuenta para realizar las proyecciones financieras? También describe el mejor y el peor escenario que se podría presentar durante la operación del proyecto
5. ¿Cuánto dinero se necesita para poner en operación el proyecto?
6. ¿Cuáles son los costos de desarrollo e investigación que se necesita para el producto o servicio?
7. ¿Cuáles son los costos de producir el producto o, en su caso, brindar el servicio?
8. ¿Cuál es el costo de comercializar el producto o servicio, es decir, que llegue hasta el cliente?
9. ¿Cuál es el margen de utilidad obtenido?
10. ¿La proyección de las ventas justifica el tamaño del mercado al que se le puede vender el producto o servicio?

11. ¿Cuáles son los costos más significativos del proyecto?
12. ¿Qué tan rápido cambia su precio respecto a la moneda internacional o la *inflación del sector*?
13. ¿Cuentas con algún plan para enfrentar estos cambios de los precios?
14. ¿Cuentas con algún sistema o proceso para controlar el manejo del flujo de efectivo?
15. Cada área del proyecto o equipo debe ser visualizado como un elemento productivo enfocado a generar riqueza. ¿Has medido cada fase de la operación en términos de utilidad o pérdida que se pueda generar?
16. ¿Has realizado un análisis de costos de otras alternativas como las posibilidades de subcontratar algunos servicios, compartir servicios con otra empresa?
17. ¿Has realizado un pronóstico del monto de producto que necesitaras tener en inventario?
18. ¿Conoces el punto de equilibrio operativo y financiero del proyecto?
19. ¿Cuánto dinero necesitas y como será usado?
20. ¿En caso de que se consiguieran nuevos fondos y se inyectaran al proyecto cuales serían los efectos en el proyecto, como afectaría el desarrollo de la empresa, es decir, si los inversionistas aumentaran su participación, para que se utilizaría el dinero y como impactaría a la empresa?

21. ¿Es necesario inyectar todo el capital en una sola exhibición o se puede distribuir en diferentes rondas de inversión de acuerdo al crecimiento de desarrollo del proyecto?
22. ¿Es la primera vez que solicita fondos para el proyecto? Y de no ser así ¿Quienes más han?
23. ¿Cuánto has invertido tu en el proyecto, y cuanto han invertido los demás inversionistas en el proyecto?
24. ¿Qué porcentaje de participación accionaria tienes?
25. ¿Cuáles son los términos para la distribución de la participación accionaria?
26. Según las características de tu proyecto, ¿a qué tipo de fondos y recursos puede tener acceso?
- Fondos del gobierno
  - Fondos del CONACYT
  - Fondos PYME
  - Otros
27. ¿Cuáles son los términos para realizar la inversión?
28. ¿Qué porcentaje de participaciones accionarias estarías dispuesto a ceder si el inversionista aportara todo el capital requerido para la operación del proyecto?

29. ¿Cuál es el periodo de retorno de la inversión, es decir, en cuanto tiempo el negocio genera la utilidad para pagar la inversión?
  
30. ¿Cuál es el potencial de retorno para los inversionistas?
  
31. ¿Cuándo piensas hacer público el proyecto o la idea?
  
32. ¿Cuál es la estrategia de salida?, ¿Venderás la compañía cuando adquiera valor en el mercado, has pensado en alguna fusión con otra empresa en el mercado, o seguirás creciendo con le empresa?
  
33. ¿Tus estados financieros y proyecciones han sido revisados por algún contador?

# Capítulo VII: Caso práctico y el resumen ejecutivo

## El proyecto Iluméxico

Haciendo uso de la guía, se elaboró un plan de negocio con un enfoque social para concursar en el V Premio Santander a la Innovación Empresarial y obtener los recursos necesarios para implementarlo. El concurso busca apoyar e incentivar el espíritu emprendedor en México y es organizado por el Banco Santander y patrocinado por la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). El resultado fue, se calificó hasta la última etapa del concurso hasta obtener el primer lugar en la categoría “B”, la cual evalúa los proyectos enfocados a un beneficio social y comunitario.

Los principales factores por los que obtuvo el primer lugar fue:

1. El modelo de negocio, que fue atractivo para las instituciones y jurados que estuvieron presente durante la evaluación.
2. La tecnología desarrollada que es 100% mexicana.
3. El espíritu emprendedor del equipo.

## El resumen ejecutivo

Este es un breve análisis de los aspectos más importantes del proyecto, va antes de la presentación y es lo primero o a veces lo único que lee el receptor del proyecto, por lo tanto en pocas palabras se debe describir 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. No debe exceder las tres páginas, entre más reducido mejor.

Con este resumen, lo que se busca es que capte por sí mismo la atención del lector y motivarlo a aprender más acerca del proyecto asegurándole con ello una junta. Por lo tanto debe estar bien redactado y presentado para que facilite la comprensión de la información que el plan contiene.

Puedes emplear el formato del caso práctico que presentamos en la siguiente página:



## Resumen Ejecutivo

**Proyecto:** Iluméxico

**País:** México

**Industria:** Energía renovable

**Empleados:** 7

## COMPAÑÍA

En un mundo donde la energía está directamente vinculada al desarrollo social y económico, alrededor de 1.6 mil millones de personas se encuentran sin electricidad. En México, oficialmente el 2.49% de la población se encuentra sin este esencial servicio, sin mencionar a los varios millones con deficiencias en el mismo, lo que limita su desarrollo y los margina del progreso social y económico, además de que la población en general comienza a buscar productos que son amigables con el medio ambiente.

Las energías renovables han tenido un crecimiento considerable en los últimos años en donde México tiene un gran potencial. La Secretaría de Energía de México ha creado múltiples programas para fomentar la transición energética y el aprovechamiento sustentable de la energía con el fin de mitigar los efectos negativos del cambio climático, además de ambiciosos programas de electrificación rural con energías renovables.

## PRODUCTOS Y SERVICIOS

El proyecto Iluméxico propone una solución al problema mediante el diseño, manufactura, distribución e instalación de un sistema tecnológico de iluminación eficiente basada en energía solar. El sistema consiste en un panel fotovoltaico, un controlador de carga inteligente, una batería y una lámpara LED. Durante el día, la radiación solar incidente en el panel carga la batería, para proporcionar hasta 6 horas de iluminación durante la noche. Con esto se incrementa la productividad de los individuos al permitirles trabajar por más tiempo y en mejores condiciones, en este tiempo pueden realizar actividades como el trabajo, estudio, labores del hogar y convivencia familiar, y así mejorar su nivel de vida.

## MERCADO Y OPORTUNIDADES

El enfoque inicial está dirigido a comunidades sin acceso a la red eléctrica, específicamente familias que viven en cuartos pequeños que tienen que recurrir a otras fuentes para cubrir sus necesidades energéticas. En el caso de la iluminación se utilizan querosenos, gasóleos y velas, estas representan en algunos casos más de un 20% de los gastos familiares, además de ser contaminantes, no renovables, y nocivas para la salud. Se tiene como objetivo reemplazar estos consumos energéticos, que son contaminantes e inseguros, por medio de un sistema sustentable que además proporciona mejor calidad de luz, sin implicar un gasto adicional para los miembros de la comunidad, mediante la implementación de un sistema de micro-financiamiento, donde los pagos mensuales no excedan los gastos actuales en otras fuentes de iluminación, además se promueve la implantación de proyectos productivos de los miembros de la comunidad para fomentar su desarrollo.

De acuerdo al estudio de mercado y factibilidad tecnológica del producto, se cuenta con una buena prospectiva de implementación y crecimiento debido al amplio mercado, al margen de utilidad del sistema y a la necesidad de contar con luz utilitaria en cada vivienda. Asimismo, se cuenta con un prototipo funcional desarrollado por el área de ingeniería de Ilum México.

Es un proyecto de alto impacto social, económico y ambiental que vincula instituciones educativas, privadas y gubernamentales con el fin de apoyar comunidades marginadas para impulsar el crecimiento y desarrollo de las mismas. Es un proyecto social y tecno-lógicamente sustentable y escalable cuyo esquema es aplicable a toda la República Mexicana. Se puede expandir a otros países por medio de alianzas estratégicas con organizaciones y grupos internacionales. Además, al ser un producto con tecnología de vanguardia, con pequeñas modificaciones puede ser orientado a otro tipo de mercado, por lo que también se tienen productos de iluminación para ciudades para aplicaciones en exteriores, jardines y sistemas de emergencia.

Ilum México es una solución eficaz, inmediata, sustentable y económica para detonar el potencial y desarrollo de millones de niños, jóvenes y adultos de México.

**Oportunidad:** El cambio climático y la transición energética se han vuelto temas mundiales de primer nivel y la regulación internacional y nacional está empezando a cambiar para favorecer el uso de energías renovables. En el caso de electrificación rural también se han comenzado a implantar programas y designar fondos a nivel mundial. Dentro de la publicación de la SENER (Secretaría de Energía) “Políticas y Medidas para Fomentar la Integración Nacional de Equipos y Componentes para el Aprovechamiento de las Energías Renovables y el Uso Sustentable de la Energía.” se tiene el objetivo de apoyar a proyectos como Ilum México que comprendan investigación, desarrollo tecnológico e innovación en nuevas fuentes de energía renovable y eficiencia energética. Además, una de las tres metas principales es electrificar 2500 comunidades marginadas para el 2012, junto con ampliar la capacidad instalada y generación mediante fuentes de energía renovable.

## COMPETENCIA

Existen empresas en México que desarrollan productos de energía solar para utilizar aislados a la red, sin embargo, su enfoque es diferente y dichos productos son más caros porque están enfocados a un mercado diferente al nuestro. En cuanto a competencia internacional, esta Light up the World de Canadá con un costo de 280 dólares con productos de alta calidad y DLight Design de China con un costo de 50 dólares y productos de baja calidad.

## VENTAJAS COMPETITIVAS

La tecnología desarrollada nos permite controlar de una manera óptima y eficaz el flujo de energía para aumentar el rendimiento: Sabemos que el ciclo de vida real de un producto es corto porque es replicable, para ello hemos desarrollado una estrategia basada en la innovación del producto con el área de ingeniería que ha participado en proyectos con la Universidad de Stanford y Berkeley, EEUU. El costo del sistema es de accesible y de bajo costo, \$1,500. Finalmente la asociación que tenemos con actualmente con universidades como la UNAM, la Universidad Iberoamericana y la Secretaría de Desarrollo Social, nos apoyan para llevar a cabo el proyecto con éxito a través de programas de servicio social para los alumnos e incentivos económicos.

## CAPITAL Y LOGROS

El proyecto se encuentra en la fase de levantamiento de capital de inversión para las operaciones, ganamos el 1er lugar en el premio Santander a la Innovación Empresarial y el apoyo de la organización DF GENERA. Iluméxico requiere de una inversión en dos fases, una inicial de 4 millones de pesos y otra al comienzo del año tres de 1.6 millones. Se tiene un valor presente neto de 8.38 millones de pesos y una TIR de 37%. Que será utilizado para capital de operativo, y el activo fijo necesario para la distribución de los sistemas.

Millones de pesos (MXN)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TIR
Ingresos	6.00	9.45	19.84	29.51	41.93	37%
Costos y gastos	5.04	7.44	14.88	20.88	28.14	
EBITDA	0.96	2.01	4.96	8.63	13.79	

EBITDA: "Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization", Utilidades obtenidas antes de intereses, impuestos, depreciación y pagos por amortizaciones.

## **Conclusiones:**

Tomar la decisión de emprender un negocio no es fácil si no cambiamos nuestra manera de pensar, hacer este cambio requiere un verdadero esfuerzo. El reto no es crear una empresa, el verdadero desafío es crear internamente la revolución de pensamiento y actitudes necesarias para poder lograrlo, pero quienes lo logran, en verdad se darán cuenta que no fue lo importante tener una compañía que genere muchos ingresos, lo importante es la superación del ser mismo para lograrlo.

Parte de la superación del ser, es lograr la independencia, y quien desee iniciar su proyecto debe estar consciente que se debe dejar de depender del gobierno, quienes impulsan la economía del planeta es el sector productivo y de servicios. Por lo que cambiar el pensamiento que uno debe salir solo, creando soluciones y estructuras mentales productivas, es requerido para crear un cambio interno y luego social.

---

**“No le digas a la gente que hacer, diles como hacerlo y te sorprenderán con su ingenio” *General George Patton***

---

Mi tesis es una guía para orientar al lector e introducirlo en los temas principales que requiere conocer para emprender su idea. En esta podrá encontrar referencias a sitios web más específicos que lo apoyarán en el desarrollo de la misma.

Un plan de negocio, una idea, un producto terminado, siempre podrá ser mejorado y debe ser así para actualizarse en un medio tan cambiante como lo es ahora. Esta guía debe ser mejorada y ampliada para poderse convertir en un libro de consulta para los futuros emprendedores que requiere México.

## **Del desarrollo de la idea y modelo de negocio**

Con una metodología sencilla de 3 puntos es posible organizar las ideas que tenemos en la mente y ordenarlas según nuestras habilidades y orientarlas para poder definir un producto o servicio según las tendencias del mercado, una vez definidas podemos profundizar en los elementos más importantes. Para lo cual puedes emplear la plantilla con los 9 puntos indispensables que debes tomar en cuenta y tener bien pensado sobre tu modelo de negocio.

Pensar en el segmento de mercado, pasando por la propuesta de valor específica hasta el esquema de ingresos es principalmente una tarea intelectual con un poco de investigación y mucho de sentido común.

Pensar en el modelo de negocio es lo primero que debes tener en mente antes de ponerte a escribir cualquier plan de negocios. Este último ya es más investigación y poner en orden la estrategia pensada en el modelo de negocio empresarial.

No olvides que hoy en día, las empresas no solo compiten por sacar el mejor producto y/o servicio, compiten por desarrollar el mejor modelo de negocio para ese producto y/o servicio.

## **Del estudio de mercado**

Abordaras desde un inicio la investigación de la industria en la que vas a jugar, la competencia, los proveedores y las características de los clientes. Para ello tendrás una lista de 123 preguntas guía que debes responder para estar preparado, conocer las reglas del juego y después entrar a la cancha con estrategias agresivas. En la economía actual, debemos implementar estrategias para persuadir a los clientes de nuestra competencia para que nos compre a nosotros y hacernos de un porcentaje del pastel.

## **Del estudio técnico**

Es posible que la idea que hayas tenido no puedas llevarla a cabo solo con los conocimientos técnicos que posees, de hecho eso no es problema. Como emprendedor, parte de tu trabajo será reunir a equipos competentes que tengan el conocimiento técnico para que operen la organización y cumplan los objetivos. La sección del estudio técnico consiste en hacerte pensar en todo lo que necesitas para poder operar.

## **Del estudio administrativo, organizacional y político-social**

La estructura de la organización es clave, establecer el modelo jerárquico y de responsabilidad es parte del sistema interno que deberá ser sólido para la correcta operación. La guía propone algunas estructuras como ejemplo de la organización y a través de las preguntas clave se resuelve lo necesario para crearlas y adaptarlas según la industria a la que se incursione.

Finalmente el aspecto político-social, México es uno de los países donde este aspecto es de gran importancia ya que debido a la idiosincrasia de la sociedad puede detenerse todo un proyecto que ya haya pasado los estudios anteriores. Tomar en cuenta el impacto de un proyecto de inversión en la sociedad Mexicana debe ser considerada por los inversionistas y los empresarios con la misma importancia que lo tiene el estudio económico financiero.

## **Del estudio económico-financiero**

Sin duda los números de las proyecciones financieras son el idioma de los inversionistas, y también deben serlo para el emprendedor. Al combinar los pronósticos de ventas, el presupuesto de inversión, el presupuesto de costos y gastos de la organización podemos realizar las proyecciones de resultados y balance general para que en una primera fase tengamos los resultados de nuestra operación. Con ellos podemos mejorarlos y adecuarlos para mejorar la operación, modificar el modelo de negocios tal vez y mejorar las ventas y las utilidades obtenidas.

Con las plantillas que se presentan en esta guía podrás darte una clara idea de cómo armar los estados financieros proforma.

## **Resultados esperados**

Cuando nos dicen que para comenzar nuestro propio proyecto hay que escribir un plan de negocios, suena a un trabajo muy extenso, sin embargo con esta guía, al contestar las preguntas propuestas, al terminar tendrás toda la información que necesitas para escribirla, ahora solo debes emplear la estructura que se recomienda para tener este documento terminado.

Pero lo más importante de este trabajo, es que al concluir con las preguntas tendrás el conocimiento para manejar tu negocio, hacer presentaciones completas de tu idea y convencer a los inversionistas que conoces todo lo necesario de tu negocio para que confíen y apoyen tu proyecto.

---

**“Si a un ser humano le quitas toda su depresión, toda su pereza, todo el escepticismo de uno mismo te aseguro que se come el mundo” *Martin Aparicio***

---

## Bibliografía:

*Juan José Gallego y Susana Fernández*, **Proyecto Empresarial**. Ed. Thomson Paraninfo. España, 2002.

*Carlos Alberto Flores García*, **Guía Empresarial Manual para la conformación y organización de la empresa**. Ed. CENADDE. México DF. 2005.

*Michael O'Donell*, **Writing Business Plan That Get Results**. Ed. Contemporary Books. Chicago, 1991.

*Nacional Financiera*, **Determina bien tus costos**. México, DF. 2005.

*CEPAE*, **Como Hacer un Estudio de Mercado**. Asunción, Paraguay. 2000.

*Melissa Raffoni*, **Manejar su tiempo**. Ed. Harvard Business Press. Boston, Massachusetts. 2009.

*Centro de Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos*, **Análisis empresarial de proyectos industriales en países en desarrollo**. Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos. México, DF. 1989.

*Gabriel Urbina Baca*, **Evaluación de Proyectos**. Ed. Mc Graw Hill. México, DF. 2006.

*Diana M. González Salazar*, **Metodología para el Desarrollo de Nuevos Negocios**. Ed. Mc Graw Hill. México, 2007.

*Arturo García Torres*, **Planeación Estratégica para Nuevos Negocios**. Innestec, México, 2009.

*Robert Kiyosaky*, **El cuadrante del flujo del dinero**. Ed. Warner Books. New York, 1998.

*Robert Kiyosaky*, **Padre Rico Padre Pobre**. Ed. Warner Books. New York, 1999.

*Yves Pigneur y Alexander Osterwalder*, **Bussines Model Generation**. Self Published. 2009.