

Plan de negocios y planeación estratégica empresarial en el siglo XXI

Por: Jack Fleitman

Hoy más que nunca es necesario contar con instrumentos y metodologías que permitan a los empresarios y ejecutivos promover iniciativas de inversión y tener un pronóstico lo más acertado posible de la rentabilidad de un negocio.

Un plan de negocios es un instrumento clave y fundamental para el éxito de los emprendedores y empresarios.

Es un documento estratégico indispensable, ya que no es posible emprender o crecer un negocio con éxito sin tener un plan detallado.

Es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o crecimiento de una empresa con un sistema de planeación tendiente a alcanzar objetivos y metas determinadas.

Es una guía para el inicio de operaciones y el desarrollo de las actividades de una empresa.

Tiene como objetivo tener un conocimiento amplio de la empresa o el proyecto que se pretende iniciar.

El plan puede elaborarse para una empresa de reciente creación o para una que ya está operando y tiene planes de crecimiento.

Cuando la empresa está operando y en crecimiento, un plan sirve para replantear objetivos, metas y necesidades, así como para solicitar créditos o inversiones adicionales para ampliación y/o proyectos especiales.

Es conveniente ser conservador y realista cuando se elaboran los pronósticos de venta y las proyecciones financieras del negocio.

El plan de negocios debe transmitir a los nuevos inversionistas, a los accionistas y a los financieros, los factores que harán de la empresa un éxito, la forma en la que recuperarán su inversión y en el caso de no lograr las expectativas de los socios, la fórmula para terminar la sociedad y cerrar la empresa.

Requiere contemplar el análisis del tipo de negocio, su viabilidad, factibilidad técnica, económica y ambiental.

Debe incluir el diseño de estrategias, la definición de objetivos y metas así como los recursos necesarios para su implementación.

Debe justificar y proporcionar información suficiente sobre cualquier objetivo y meta que esté en el plan. Ejemplo: si se pronostica un incremento en el tamaño del mercado y en la participación de la empresa en éste, se debe explicar y apoyar el razonamiento con información objetiva y convincente.

Para que el plan de negocios sea más objetivo y fácil de analizar, debe incluir información histórica y comparativa, con datos estadísticos y gráficos de los últimos cinco años, sobre diferentes aspectos de la empresa y el mercado.

Debe ser muy dinámico, por lo que debe de ser actualizado y renovado de acuerdo a las necesidades de las diferentes situaciones y cambios que se presenten.

Cada plan de negocios es diferente porque tiene el toque personal del responsable de su elaboración y está diseñado en función del tamaño y giro de cada empresa, lo que imposibilita tener un formato idéntico para todos los casos, aunque puede afirmarse que la mayoría son similares.

La veracidad de la información que se incluya en el plan de negocios es de vital importancia para su éxito.

Es conveniente que los inversionistas y financieros conozcan los pronósticos y las proyecciones que se emplearon para estimar la utilidad.

También necesitan conocer y entender los supuestos, la lógica y los soportes que se utilizaron para la realización de las proyecciones.

El contenido, redacción y presentación son muy importantes para la aceptación de un plan de negocios por los inversionistas potenciales e instituciones financieras.

Para conseguir los objetivos de largo plazo es necesario que los empresarios ejecuten el plan disciplinadamente.

Después de un periodo determinado de operación del plan de negocios, es recomendable comparar los resultados obtenidos con el plan original para conocer las posibles desviaciones, las razones de éstas, las consecuencias y las medidas correctivas que se deben tomar.

Es conveniente tener informes trimestrales o semestrales de avance en los programas para evaluar los resultados obtenidos.

Un plan de negocios que no esté bien soportado puede resultar perjudicial y pueden generar poca credibilidad de los inversionistas interesados en proporcionar los recursos financieros.

Siempre existe el riesgo de que las cosas no sucedan como se planean, por lo que al elaborar el plan se deben de prever los posibles escenarios y estar preparado para las desviaciones o dificultades que se presenten.

Cuando sea posible, es conveniente que al terminar la elaboración del plan de negocios y antes de presentarlo a los posibles inversionistas que un experto lo revise para conocer sus observaciones.

Importancia de la planeación

La mayoría de los empresarios no le dan la importancia que tiene elaborar los planes antes de iniciar las operaciones de un negocio, pero es trascendente elaborarlos si se quiere tener éxito.

Generalmente durante la etapa inicial del plan de negocios se pueden conocer las posibilidades de éxito o fracaso.

Es una oportunidad muy valiosa para elaborar un análisis tranquilo del modo en que se piensa administrar, operar y cumplir con el plan maestro relacionado con la misión de la empresa.

Se requiere hacer un análisis de los probables escenarios políticos, económicos, sociales y culturales para considerar en la elaboración del plan de negocios las diferentes variables.

Planear puede significar el éxito y la tranquilidad de los empresarios.

La curva de aprendizaje puede ser mucho más costosa, complicada y dolorosa si no se tiene un plan de negocios bien concebido.

Hay que ser profesionales de la planeación precisamente porque es muy difícil anticiparse a todas las posibles contingencias que se presenten.

Características de un plan

Un plan debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Nombrar un coordinador responsable de su ejecución
- Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazos.
- Definir con claridad los resultados finales esperados.
- Establecer criterios de medición para medir avances y logros.
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en la ejecución.
- Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.
- Tener programas con actividades, personal responsable, recursos financieros y técnicos disponibles para su realización.
- Ser claro, conciso, concreto e informativo.

Planeación estratégica empresarial

Estamos en la era de la creatividad, marcada por el desarrollo de la tecnología y el conocimiento, en donde la investigación y la generación de nuevas ideas son parte fundamental de la planeación estratégica.

Estrategia es el conjunto de objetivos, metas, políticas, planes y programas para lograr la visión de la empresa.

Se entiende por planeación estratégica empresarial el diseño de estrategias para que las empresas tengan capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes.

La planeación estratégica debe orientarse a la creatividad, innovación y generación de nuevas propuestas y alternativas.

Las estrategias de negocios de una empresa deben ser delineadas sobre la base de las necesidades específicas de un grupo meta definido en el mercado.

Se diseñan estrategias para poder tener acceso, ganar y mantenerse en los mercados con servicios y productos de calidad.

Un plan estratégico de negocios requiere responder las siguientes preguntas:

- ¿En qué negocio se está?
- ¿En qué negocio se quiere y se deberá estar en el futuro?
- ¿Cuál es la posición estratégica actual de la empresa?
- ¿Qué cambios se advierten como los más viables en los mercados?
- ¿Qué fuerzas y tendencias se observan como las más factibles?
- ¿Qué elementos críticos se detectan?
- ¿Qué oportunidades de negocios pueden inferirse?
- ¿Qué hechos probables y posibles se pueden configurar?
- ¿Cómo se vislumbra el futuro de la empresa?
- ¿Qué condiciones futuras pueden preverse?
- ¿Qué innovaciones deben generarse?
- ¿Qué acciones pueden tomarse para reencausar las operaciones para lograr las metas planteadas originalmente?
- ¿Qué alternativas hay para tener operaciones más eficaces, más eficientes y con mejor economía y calidad?
- ¿Qué medidas preventivas y correctivas deben efectuarse?
- ¿Cómo aprovechar las fortalezas de la empresa en su conjunto?
- ¿Cómo tener mejores formas de control?
- ¿Cómo hacer un mejor uso de los recursos e instalaciones?

- ¿Cómo tener mejores estrategias de comercialización?
- ¿Cómo conocer mejor el mercado y cómo ganarlo a la competencia?
- ¿Cómo aumentar las ventas y cuáles son los nuevos objetivos?
- ¿Cómo mejorar los productos y el servicio?
- ¿Qué tipo de publicidad y promociones se necesitan?
- ¿Cómo pueden detectarse las futuras estrategias de la competencia?
- ¿Cómo pueden corregirse las necesidades de capacitación detectadas?
- ¿Cuáles son los cursos de capacitación adecuados?
- ¿Cómo puede aumentarse la productividad del personal?
- ¿Cómo cubrir las necesidades de personal eficiente y responsable?
- ¿Cuándo y cómo implantar procesos de mejora continua?
- ¿Cómo desarrollar sistemas administrativos integrados?
- ¿Cómo detectar la necesidad de mecanización y estandarización?
- ¿Cómo definir las inversiones en tecnología, maquinaria y equipo?
- ¿Cómo empezar el desarrollo de nuevos proyectos?
- ¿Cómo tener mejores estrategias de compras?
- ¿Cómo decidir las adquisiciones estratégicas de otras empresas?
- ¿Qué acciones o costos pueden compartirse con otras empresas?
- ¿Cómo pueden cubrirse las necesidades futuras de financiamiento?
- ¿Cómo volver a la empresa un modelo de calidad y la mejor practica?
- ¿Cómo puede generarse una cultura de calidad?

Ventajas de elaborar un plan de negocios

- Sirve para planificar el inicio de operaciones o crecimiento de la empresa.
- Es una herramienta de gran utilidad para los promotores del negocio.
- Permite la captación de nuevos socios.
- Facilita la negociación para conseguir nuevos recursos con inversionistas, instituciones financieras y proveedores.
- Permite detectar errores y corregir con anticipación.
- Se identifican posibles oportunidades y riesgos.
- Se pueden prever algunas de las dificultades que puedan presentarse y las posibles alternativas de solución.
- Se establecen criterios de medición e indicadores.
- Reduce la curva de aprendizaje.
- Minimiza la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una empresa.
- Facilita la evaluación y medición de los resultados esperados.

Contenido de un plan de negocios

Para elaborar un plan de negocios pueden utilizarse diferentes formatos, ya que no existe un contenido universalmente aceptado para su elaboración.

El contenido presentado a continuación debe de adaptarse a cada empresa, puesto que el plan de negocios difiere cuando inicia una empresa de otra que ya está en funciones y quiere crecer.

Debe adecuarse la información que se incluya en el plan de negocios al tamaño, giro de la empresa y disponibilidad de la documentación.

Hay empresas que son solamente de servicios y no tienen área de producción por lo que no se incluye información sobre el tema, otras que solo se dedican a la comercialización, etc.

Las empresas y proyectos grandes requieren de planes de negocios con mucha información, muy detallados y con diferentes escenarios, desde el más pesimista hasta el más optimista.

Tomando en cuenta lo anterior, el plan de negocios que a continuación se presenta tiene el propósito de servir a cualquier empresa y son incluidos todos los conceptos que deben considerar las empresas grandes.

El contenido de un plan de negocios es el siguiente:

Portada

- Nombre y logotipo de la empresa.
- Nombre del documento
- Dirección de correo electrónico.
- Dirección de la página web.
- Dirección postal.
- Teléfonos.
- Nombre y título del director general.
- Fecha de elaboración

Índice

- Contenido
- Números de página

Introducción

Es una carta introductoria que debe mencionar a qué se dedica o dedicará la empresa y las características del plan de negocios.

Describe de una manera breve la razón por la cual se está haciendo el plan de negocios y destaca los puntos más importantes para el accionista o inversionista.

Antecedentes de la empresa

Cuando la empresa va a iniciar operaciones adicionalmente debe incluirse la siguiente información:

- Nombre de la empresa.
- Concepto del negocio.
- Descripción a la empresa.
- Qué tiene de innovadora la idea del negocio.
- Beneficios del producto o servicio que ofrece.
- Ventajas competitivas.
- Características de los clientes potenciales.
- Contexto donde se va a desarrollar el negocio.
- El potencial del negocio.
- El resultado del estudio de factibilidad.
- Viabilidad de la idea comercial.
- La proyección financiera.
- La conveniencia de invertir en el negocio (rentabilidad).
- La forma de llevarlo a cabo.
- Análisis del sector al que ingresará la empresa.
- Plan general de introducción de la empresa al mercado.
- Plan detallado de lanzamiento de la empresa.

Cuando la empresa ya está operando se requiere la siguiente información:

- Antigüedad de la empresa.
- Acta constitutiva, reformas estatutarias y apoderados legales.
- Detalles de la historia, evolución y actividades sobresalientes.
- Información general de los accionistas.

- Información general del consejo de administración o administrador único.
- Datos relevantes sobre la administración y operación de la empresa.
- Consejeros y asesores externos de la empresa.
- Estructura del capital legal.
- Descripción de la empresa.
- Fortalezas, oportunidades, debilidades y riesgos en lo general.
- Diagnóstico general y del mercado en los que se desarrolla la empresa
- Factores claves para el éxito del negocio.
- Principales logros alcanzados
- Imagen general de la empresa ante terceras personas.
- Comportamiento del sector en el que se está los últimos tres años
- Empresas líderes del sector
- Posición actual del negocio.
- Personal clave de cada área.
- Recursos de que dispone la empresa.
- Experiencia en el giro.
- Dominio del Know-how.
- Registro de patentes
- Regulaciones de gobierno.

En ambos casos se requiere incluir en el plan de negocios algunos rubros de la siguiente información:

Visión

La visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento y competitividad.

Es una guía que permite enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección logrando que se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

Misión

La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quien lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

La misión debe ser precisa, amplia, motivadora y convincente, ya que es la base para que todas las acciones del personal avancen hacia la misma dirección.

Objetivos

Deben mencionarse, en su conjunto, los objetivos generales a corto, mediano y largo plazos de la empresa, así como los objetivos específicos y las metas con relación a los siguientes conceptos:

- Ventas.
- Mercadotecnia.
- Compras.
- Finanzas.
- Inventarios.
- Personal.
- Producción.
- Utilidades.
- Crecimiento.
- Beneficios sociales.

Metas

La mayoría de los empresarios no consideran la importancia del establecimiento de metas, pero éstas son indispensables para definir el rumbo que se quiere seguir y saber si el camino es el correcto o hay que corregirlo.

Las características principales que deben tener las metas son:

- Contemplar fines y medios.
- Ser cuantitativas y medibles.
- Ser concretas, realistas y congruentes.
- Tener un tiempo definido para su logro.
- Estar fijadas por los participantes.
- Estar documentadas.
- Las metas individuales deben estar relacionadas con las del grupo.

Políticas

Son las reglas bajo las que se conducirá la empresa en su conjunto. Es lo que se puede y debe hacer en una empresa.

Es un conjunto de normas o reglas establecidas por la dirección para regular diferentes aspectos del funcionamiento de la empresa.

Estas normas pueden incluir desde el comportamiento de los empleados ante clientes hasta la presentación y forma de vestir de los trabajadores.

Deben de estar alineadas con la visión de la empresa.

Organización

Se debe incluir la siguiente información:

- Manual de organización (Estructura, objetivos, políticas y funciones).
- Manual de procedimientos.
- Manual de calidad.
- Programa de trabajo mensual por áreas.
- Plan gerencial.

Directivos

- Quiénes son y qué han logrado a la fecha.
- Cuáles son sus motivaciones y aspiraciones.
- Por qué son el personal adecuado.
- En qué grado están comprometidos con el éxito de la empresa.
- Compromisos financieros e inversiones que tienen con la empresa.
- Calidad del trabajo de grupo.
- Capacidad para desarrollar la empresa.
- Claridad y comprensión de la filosofía y la misión corporativa.
- Conocimientos del giro de la empresa.
- Experiencia en el mercado.
- Cultura administrativa.
- Estilo gerencial y calidad directiva.
- Éxitos y fracasos en el logro de objetivos y metas en años anteriores.
- Integración de los objetivos de las diferentes áreas y niveles jerárquicos.
- Fortalezas gerenciales.

Personal de confianza y sindicalizado

- Coherencia entre la cantidad y calidad del personal y los objetivos a lograrse.
- Condiciones laborales importantes del contrato colectivo de trabajo.
- Currícula de los ejecutivos de primer nivel y del personal clave. (Logros, fortalezas y experiencia).
- Información sobre la plantilla de personal administrativo y operativo por área, mencionando características e ingresos.
- Distribución de funciones y responsabilidades.
- Plantilla del personal de base, confianza y directiva, comparada con ejercicios anteriores sueldos, prestaciones e incentivos de cada puesto.
- Planes de sueldos y salarios, compensaciones, capacitación y evaluación
- El monto total de la nómina mensual y las prestaciones especiales por área proyectado a tres años.
- Antigüedad del personal.
- Frecuencia de requerimiento de horas extras.
- Necesidades futuras de personal y disponibilidad.
- Rotación de la mano de obra comparada con ejercicios anteriores.
- Si hubiese la necesidad de contratar personal, las razones, en qué áreas, perfiles y cantidades.
- Características del sindicato y sus líderes.

Asesores externos

- Éstos pueden ser: abogados laborales, mercantiles, civiles, fiscales, contador externo, asesores en informática, en tecnología de punta, financieros, negocios y otros especialistas.
- Tipos de consultoría que se tienen vigentes o que se requieren y contratos.

Situación del mercado

- Análisis del mercado.
- Características del mercado.
- Composición del mercado (concentración geográfica, características de la población, niveles socioeconómicos).
- Tamaño del mercado objetivo y del mercado potencial
- Nichos de mercado deseados.
- Segmentación del mercado y consumo aparente.
- Presentación del sector segmentado y ubicar en el nicho en el que se va a desarrollar la nueva actividad.
- Qué necesidades de mercado se intenta satisfacer
- Diversificación del mercado con relación a ejercicios anteriores.
- Estrategia de mercado.
- Factores que afectan el mercado y cómo funcionará bajo ciertas circunstancias.
- Factores socio-culturales del mercado objetivo.
- Información sobre la evolución de la demanda, la oferta y la comercialización.
- Mercados no explotados y capacidad de penetración.
- Participación del mercado por producto.
- Participantes y porcentaje de participación en el mercado.
- Tendencias del mercado.
- Expansiones futuras.

Productos y servicios

- Aceptación en el mercado de los productos y servicios de la empresa.
- Amplitud de la línea de productos.
- Capacidad para generar y desarrollar nuevos productos.
- Características, descripciones y aplicaciones del producto.

- Disponibilidad para el mercado de nuevos productos.
- Equilibrio de la mezcla de productos y/o servicios.
- Proyectos de desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Servicios que ofrece u ofrecerá la empresa.
- Situación de las patentes.
- Ventajas competitivas sobre las existentes en el mercado.
- Qué necesidades cubre el producto y/o servicio.
- Quién y porque lo comprará.
- Dónde se podrá tener acceso al producto.
- Garantías y devoluciones.

Ventas

- Cuál es la base de datos de los clientes.
- Quiénes son los clientes más importantes.
- Qué tanto depende la empresa de ciertos clientes.
- Qué tan leales son los clientes y cómo se puede afectar su lealtad.
- Cómo es la programación de los pedidos de los clientes.
- Cómo se va a ampliar la cartera de clientes.
- Comparativo de ventas de los últimos cinco años.
- Objetivos por producto y servicio.
- Metas para cada área y vendedor para los próximos dos años como mínimo.
- Metas por canal de distribución.
- Pronósticos de ventas y diferencias de pronósticos anteriores con la realidad.
- Método de venta.
- Número de vendedores.
- Perfil y habilidades de los vendedores.
- Esquemas de compensación y pago a los vendedores.
- Ventas por productos, servicios y dinero diarias, semanales, mensuales, trimestrales, semestrales y anuales, comparadas con ejercicios anteriores.
- Ventas divididas por vendedores, zonas y clientes.
- Capacidad para surtir la demanda.
- Costos de los servicios posventa.
- Quejas posteriores a las ventas.

Mercadotecnia

- Plan y objetivos de mercadotecnia.
- Definición del perfil de los consumidores.
- Aceptación de la imagen del producto y de la marca.
- Estrategias para fortalecer la imagen y las ventas de la empresa.
- Fuerza de las marcas de la empresa.
- Diversificación, evolución y lanzamiento de nuevos productos.
- Campañas publicitarias.
- Promociones.
- Eficacia y costos de la publicidad y promoción.
- Estrategias y costos de distribución.
- Situación de la distribución.
- Posicionamiento de la empresa.
- Definición de la estrategia de la mercadotecnia en línea.

Canales de comunicación

- Establecer los medios masivos de comunicación que se piensan utilizar
- Definir las redes sociales que se van a utilizar.
- Correos electrónicos directos.
- Newsletters.

- Blogs.
- Páginas Web.
- Web banners.
- Otros.

Competidores principales

- Análisis de las características principales de la competencia.
- Análisis de satisfacción de los clientes comparados con la competencia.
- Canales y formas de distribución de productos y servicios.
- Cuadro comparativo de ventajas y desventajas (calidad de los productos y servicios, precios, condiciones de crédito, publicidad, promociones, red de ventas, presentación, aspectos económicos, penetración del mercado, otros).
- Fortalezas y debilidades con relación a la competencia.
- Quiénes son los competidores más importantes.
- Participación del mercado de las empresas más importantes del giro.
- Posible ingreso de nuevos competidores importantes en el mercado.
- Posibles alianzas estratégicas entre competidores.
- Valor agregado de la oferta de la competencia.
- Ventajas competitivas de la competencia y de la empresa.
- Evolución actual y prevista en tecnología comparada con la competencia.
- Estudios de benchmarking para conocer las mejores prácticas en el giro
- Posibilidades de crecimiento y oportunidades de negocios nuevos.

Finanzas

- Cantidad de recursos financieros que se necesitan para implantar el plan de negocios.
- De dónde, cómo y cuándo van a obtenerse los recursos financieros.
- Presupuesto anual total y por áreas
- Comparativo histórico de niveles de cumplimiento y desviaciones en el manejo del presupuesto.
- Destino detallado del recurso financiero.
- Capacidad de generación y captación de recursos financieros.
- Programa de aportaciones financieras.
- Solicitud de créditos, en qué condiciones y con qué instituciones o personas.
- Cuentas por pagar de la operación.
- Estructura de costos generales de la empresa y por línea de negocios, áreas, clientes.
- Endeudamiento a corto y mediano plazo.
- Estabilidad y solidez financiera.
- Indicadores y razones financieras (utilidad neta, retorno de capital, etcétera).
- Márgenes de utilidad.
- Márgenes por producto.
- Tiempo calculado para el retorno de la inversión.
- Análisis y cálculo del punto de equilibrio.
- Activos (maquinaria, equipos de transporte, de cómputo, inmuebles, etcétera).
- Inversiones en valores e inmuebles
- Situación de hipotecas.
- Tablas comparativas de ingresos y egresos, costos y gastos, inventarios, utilidades brutas y netas de los últimos tres años.
- Flujo de efectivo por mes proyectado a tres años.
- Estado de resultados proforma
- Balance general proforma
- Estados financieros dictaminados de los últimos tres años.
- Estados financieros actualizados (tres meses de antigüedad como máximo).
- Estados financieros proyectados (3 a 5 años).
- Capital contable, pagado y social.
- Análisis de escenarios económicos probables.

Crédito y cobranza

- Análisis de solvencia y liquidez de los clientes.
- Créditos a corto, mediano y largo plazos.
- Esquemas de crédito o pagos diferidos.
- Monto y condiciones de crédito a clientes con relación a ejercicios anteriores.
- Porcentaje de cartera vencida y de cuentas incobrables.
- Promedio de recuperación de la cobranza.
- Políticas de cuentas por cobrar.
- Cobranza judicial.

Compras

- Fuentes de suministro.
- Principales proveedores.
- Créditos y formas de pago.
- Calidad de las adquisiciones.
- Tiempos de entrega.
- Devoluciones.

Inventarios

- Niveles de existencia en el almacén.
- Niveles óptimos de inventario.
- Rotación de existencias.
- Control de máximos y mínimos (diferencias, periodos de aprovisionamiento).
- Reducciones o aumentos en inventarios.
- Valor de los inventarios.
- Almacenes y bodegas.
- Costos de almacenamiento.

Operación y producción

- Descripción de las construcciones e instalaciones, necesidades presentes y futuras.
- Plan de Operaciones.
- Cómo se hace el proceso de fabricación.
- Materias primas fundamentales y su procedencia
- Lista de insumos principales.
- Desarrollo del producto.
- Instalaciones, equipo y maquinaria necesaria y disponible si aumenta la demanda.
- Estado actual de la maquinaria, cuándo necesitará reponerse y cuál será el costo.
- Eficiencia de los sistemas y procedimientos operativos.
- Flexibilidad de las operaciones.
- Porcentaje de devoluciones y mermas por defectos de fabricación.
- Nivel de devoluciones por desperfectos o baja calidad.
- Niveles de productividad por empleado.
- Capacidad y capacitación del personal.
- Capacidad instalada y ocupada y comparación con ejercicios anteriores.
- Capacidad y niveles de producción.
- Capacidad para reaccionar en caso de aumento de la demanda.
- Planes de crecimiento del área de producción.
- Estructura de costos de producción y operación (fijos, variables y unitarios).
- Presupuesto y programas de mantenimiento preventivo y correctivo de instalaciones y equipos.
- Índices de inactividad de la maquinaria y equipo.
- Tiempo de entrega de las órdenes de producción y los pedidos.
- Problemas en el proceso de manufactura.
- Necesidad de asistencia técnica para los clientes.

- Apoyos de ingeniería, diseño y control de calidad.
- Problemas para conseguir refacciones para los equipos.
- Proceso tecnológico utilizado en la producción.
- Evolución actual y prevista en tecnología para operación y producción.

Informática y sistemas de información

- Criterios de medición
- Características de los sistemas de información.
- Características de los sistemas automatizados.
- Tipo de informes y contenido.
- Efectividad de los sistemas de información y procedimientos en la operación y el control.
- Porcentaje de automatización de la empresa.
- Promedio de antigüedad de los equipos.
- Tiempo de uso promedio por usuario.
- Inversión para tener la tecnología informática necesaria.

Tecnología e investigación

- Tecnología que tiene la empresa.
- Conocimiento y uso de nuevas tecnologías.
- Planes de adquisición de tecnología de punta.
- Desarrollo de prototipos o tecnología.
- Cambios posibles por introducción de nuevas tecnologías más competitivas.

Ubicación e instalaciones

- Ubicación geográfica y beneficios estratégicos para la empresa.
- Tipo de instalaciones y características de la nave, bodega, local u oficina que se necesita para empezar y/o crecer el negocio.
- Superficie mínima necesaria.
- Planos de distribución de las diferentes áreas de la empresa
- Necesidad de espacios para los planes de crecimiento y expansión.
- Características del contrato de renta o de la inversión para la compra del inmueble.
- Necesidad de especificaciones especiales de espacios por las características de la maquinaria y equipo.
- Requerimientos para la instalación de la maquinaria y equipo.

Factores clave de éxito para la empresa

Como se pretende utilizar los recursos financieros para fortalecer los factores clave de éxito para la empresa:

- Comprar tecnología de punta.
- Contratar personal más calificado.
- Invertir en capacitación para todo el personal.
- Mejorar el servicio y calidad de los productos y servicios.
- Mejorar la forma de distribución.
- Mejorar la forma de obtener, procesar y reportar la información.
- Optimizar los diferentes procesos.
- Mejorar la productividad y competitividad de la empresa.
- Mejorar el servicio y la comunicación con los clientes.
- Tener una determinada diferenciación con los competidores.

Conclusiones

- Análisis general de la situación actual (factores políticos, sociales, económicos y legales que pueden influir en la estrategia del plan de negocios).
- Factibilidad de éxito del negocio.
- Futuro a corto, mediano y largo plazos de la empresa.
- Posibles riesgos.
- Rentabilidad

Anexos

Algunos de los anexos que puede contener un plan de negocios son:

- Biografías de los hombres clave y consejeros.
- Cartas de intención de compra.
- Copias de contratos importantes.
- Encuestas de mercado.
- Estados financieros.
- Estados de pérdidas y ganancias.
- Gráficas de información relevante para la toma de decisiones.
- Informes al consejo de administración.
- Informes de asesores externos.
- Listado de clientes potenciales.
- Pagos de impuestos.
- Plantilla del personal y estructura de organización.
- Presupuestos anuales.
- Programas de trabajo.
- Pronósticos de ventas.
- Proyección del flujo de efectivo.
- Proyecciones financieras.

Contratos y documentos

- Escrituras y estatutos de la empresa.
- Contratos de arrendamiento.
- Contratos con empresas subcontratistas.
- Contrato de mantenimiento
- Contrato de vigilancia.
- Contrato colectivo de trabajo.
- Contratos con colaboradores, clientes, proveedores y otros.
- Documentación oficial (licencias, permisos, concesiones, etcétera).
- Asociaciones estratégicas con otras empresas competidoras o complementarias.
- Adquisiciones de otras empresas relacionadas con el giro.
- Creación de nuevas empresas complementarias.
- Colaboradores clave.
- Clientes y proveedores importantes.
- Documentación de acceso a la energía eléctrica necesaria para iniciar operaciones o crecimiento de la empresa.
- Documentación de acceso al servicio de agua necesaria.
- Otros

El plan de negocios debe de incluir un resumen ejecutivo que permita entender el negocio en lo general. La redacción condensada de un plan de negocios no es fácil pero puede ser la clave para la aceptación.

Resumen ejecutivo

Generalmente, el resumen es corto y tiene la función de sintetizar los principales aspectos del plan de negocios.

Es lo primero que ven los inversionistas por lo que debe resaltar lo más importante del plan de negocios

El contenido de un resumen ejecutivo de un plan de negocios es:

- Viabilidad del negocio.
- Que producto o servicio ofrece la empresa
- Qué necesidad se está cubriendo
- Marco legal.
- Accionistas.
- Estructura de propiedad de la empresa.
- Estructura de organización y equipo gerencial.
- Información sobre el mercado objetivo de la empresa.
- Resumen del plan de ventas.
- Clientes principales.
- Competidores principales.
- Resumen de la situación financiera.
- Comentarios sobre las finanzas para facilitar el entendimiento de los factores comerciales que afectan las cifras históricas.
- Una descripción del pasado y del futuro proyectado en términos financieros.
- Proyección financiera a 5 años.
- Variables positivas o negativas que pueden afectar los resultados pronosticados
- Ventajas competitivas sustentables.
- Demostrar que el plan de negocios representa una oportunidad que no puede rechazarse.
- Programa general de trabajo.
- Una explicación y un calendario de cómo se pretende que el inversionista o financiero entreguen los recursos económicos necesarios.
- Inversión total requerida.
- Programa de retorno de las inversiones.

La extensión del resumen ejecutivo debe incluir las menos cuartillas posibles, que permitan a los inversionistas comprender el negocio e interesarse en leer el plan completo.

Presentación del plan de negocios

- El expositor deberá tener capacidad de persuasión y conocer los detalles, particularidades, bondades, beneficios y riesgos del plan de negocios.
- Se requiere planificar la presentación y el detalle de lo que se va a decir a los socios, posibles inversionistas o instituciones financieras.
- Se debe realizar una excelente exposición para vender la idea del negocio.
- Es necesario tener planteamientos y argumentos contundentes para lograr el interés y convencer a los inversionistas de las bondades y beneficios del negocio.

Fallas usuales en la elaboración y presentación de los planes de negocios

- Carece de planeación estratégica.
- No contienen análisis comparativos de cifras históricas.
- El presupuesto no está bien elaborado.
- No se consideran los factores sociales, económicos y políticos.
- No se consideran todos los costos y gastos que requiere el proyecto.
- Carece de un estudio de factibilidad.
- No se realiza una investigación de mercado.
- No se tiene información administrativa, contable y fiscal confiable.
- Se carece de información de la competencia.
- Se subestima a la competencia.
- Ignora factores culturales.

- Confunde un plan de negocios con un presupuesto.
- Demasiado optimismo en las proyecciones.
- No considera los riesgos.
- No tienen soportes reales las cifras de las proyecciones financieras y los pronósticos de ventas.
- No se menciona la rentabilidad y el tiempo de recuperación del capital.
- Falta de presentación y mala redacción.
- El emprendedor ve su concepto de negocio de una forma más diferencial que lo que percibe el mercado.
- El expositor del plan no estaba capacitado o no era el perfil adecuado.

Es frecuente que muchos emprendedores, debido a la inexperiencia, cometan errores al momento de elaborar un plan de negocios y es la razón de que los posibles inversionistas no quedan convencidos con los planes presentados.

Elaborar un plan de negocios no es garantía de éxito, pero las probabilidades del fracaso se reducen al poder ver en perspectiva la idea a ejecutar.

www.ciemsa.mx

www.fleitman.net

[Del Libro como empezar un empresa de Jack Fleitman](#)

[Última actualización del artículo 25/12/2013](#)