

GUÍA DE ELABORACIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS

El presente documento será utilizado para el desarrollo del Plan de Negocios, tanto para Grado como para Postgrado, en la Universidad de la Integración de las Américas.

En relación a los aspectos formales, regiré la Norma Internacional APA (American Psychological Association), que a continuación se expone:

A) ASPECTOS FORMALES:

Papel: el tamaño del papel es A4

Tipos de letra aceptables para el texto: Times Roman de 12

Currier de 12 puntos

Tipos de letra aceptables para figuras: Sans Serif, cuyo tamaño puede tomar un mínimo de 8 puntos y un máximo de 14 puntos.

Interlineado: se debe usar doble espaciado entre todas las líneas del texto. Se utilizará asimismo doble espaciado luego de cada línea en el título, en los encabezados (sub-títulos), las notas al pie de página, las citas, las referencias, los pies de figuras y todas las partes de las tablas. Entre un párrafo y otro no habrá un espacio adicional. Al inicio de cada párrafo se utilizará un "tab".

Márgenes y alineación: los márgenes deben ser uniformes de al menos 2,54 cm en la parte superior, inferior, derecha e izquierda de cada página. La alineación debe ser al lado izquierdo, dejando el margen derecho desigual o dentado. No se debe dividir las palabras en sílabas al final de una línea. No utilizar guiones para separar las palabras.

Números de página: los números de página deben ir en la esquina superior derecha en números arábigos (a partir de donde se inicia el texto o la introducción), excepto en aquellas que se destinan para la incorporación de ilustraciones.

Encabezados: los encabezados deben ir en cada página del texto y serán construidos por las dos o tres primeras palabras del título del trabajo. Se ubicarán en la esquina superior por encima o a cinco espacios hacia la izquierda del número de página.

Para recordar...

- ◆ Los títulos no llevan puntos finales
- ◆ Las mayúsculas se acentúan
 - El empleo de la mayúscula no exime de poner la tilde cuando así lo exijan las reglas de acentuación: **ÁFRICA**, **África**. Únicamente las siglas, que se escriben enteramente en mayúsculas, no llevan nunca tilde: CIA (del ingl. Central Intelligence Agency), y no CÍA. (Diccionario Panhispánico de dudas 2005. <http://www.rae.es/>)
- ◆ Signos de admiración e interrogación: son utilizados al inicio y al final, luego de estos signos no se usa ninguna otra puntuación
- ◆ Evitar el lenguaje sexista: se puede consultar al Diccionario Panhispánico de dudas 2005. <http://www.rae.es/>

¹ Para los detalles metodológicos consultar: "A01 Guía Metodológica APA, ABNT Y VANCOUVER", disponible en www.unida.edu.py

- ◆ Unificar tiempo de verbos desde el inicio hasta el final del trabajo
- ◆ Los meses del año van en minúscula
- ◆ Verificar que los títulos o subtítulos no queden sueltos
- ◆ Verificar siempre la concordancia a lo largo del texto
- ◆ Verificar que la encuadernación esté bien paginada
- ◆ Recordar que los nombres propios no se traducen
- ◆ Recordar también que la redacción eficaz requiere que se den los siguientes factores:
 - Tener claridad en el objetivo del trabajo
 - Tomar en consideración al destinatario
 - Plantear de manera cuidadosa el contenido
 - Utilizar el tono adecuado
 - Estar actualizados en materia idiomática
 - Adoptar una actitud crítica y autocrítica

Por lo tanto, las cualidades que contribuyen a que la redacción sea adecuada son la claridad, la concisión, la sencillez, la precisión y la propiedad

B) ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS

Una estructura o formato usual en el desarrollo de un plan de negocios, está compuesto por las siguientes etapas:

- Páginas preliminares
 - Portada
 - Dedicatoria
 - Agradecimientos
 - Índice temático
 - Lista de figuras
 - Lista de tablas
 - Lista de gráficos
- Resumen Ejecutivo (máximo 500 palabras)
 1. Idea del Negocio
 2. Estrategia Competitiva y Empresarial
 3. Plan de Marketing
 4. Estudio técnico
 5. Estudio de la inversión
 6. Estudio de los ingresos y egresos
 7. Estudio financiero
 8. Conclusiones y recomendaciones
 9. Bibliografía
 10. Anexos

A continuación veremos cada una de éstas etapas, así como los elementos que la conforman:

Resumen Ejecutivo (máximo 500 palabras)

En esta etapa, conocida también como el resumen ejecutivo, debemos señalar los datos básicos del negocio, así como un resumen del plan de negocios (de las otras etapas que lo conforman), por lo que esta etapa debe ser desarrollada después de la elaboración de las demás, pero puesta al inicio del plan.

En esta etapa, además de los datos básicos del negocio, debemos mostrar en una sola lectura de qué trata el proyecto, por lo que su desarrollo no debe abarcar más de dos páginas, en él debemos señalar:

- los datos principales del negocio: el nombre del proyecto o empresa, su ubicación, el tipo de empresa, etc.
- la descripción del bien o servicio que brindaremos.
- la idea de la necesidad u oportunidad del negocio: cuáles son las principales razones que justifican la propuesta del negocio, por qué hemos escogido este negocio, por ejemplo, debido a alguna necesidad insatisfecha, a alguna ventaja competitiva que tengamos y queramos aprovechar, etc.
- las características innovadoras o diferenciales de nuestro bien o servicio: qué vamos a ofrecer que sea innovador, novedoso y que nos va a permitir diferenciarnos de nuestros competidores.
- nuestras ventajas competitivas: en qué aspectos del negocio tendremos ventajas ante nuestros competidores, y cuáles serán los factores que permitirán la viabilidad del negocio y su sostenimiento con el tiempo.
- los objetivos del negocio: cuáles son los objetivos que buscaremos una vez puesta en marcha el negocio.
- las estrategias del proyecto: cuáles son las principales estrategias que utilizaremos para conseguir los objetivos.
- la inversión requerida: cuánto es lo que necesitaremos de inversión, cuánto usaremos de capital propio y cuánto será el requerimiento de financiamiento externo.
- el retorno sobre la inversión total: a cuánto ascenderá la rentabilidad del negocio.
- el resumen del resultado de la evaluación financiera (indicadores VAN y TIR).
- el impacto ambiental del proyecto.

- las conclusiones a las que habremos llegado una vez culminada la realización del plan de negocios.

1. Idea del negocio

- 1.1. Definición de la idea del negocio,
 - 1.1.1. Objetivo General,
 - 1.1.2. Objetivo(s) Específico(s)
 - 1.1.3. Orientación del Plan de negocios:
 - 1.1.3.1. Producción, o
 - 1.1.3.2. Servicio.
 - 1.1.4. Preguntas orientadoras al Plan de Negocios
 - 1.1.4.1. ¿Qué problema(s) soluciona el producto o servicio que hemos pensado comercializar?
 - 1.1.4.2. ¿A qué necesidad del cliente responde nuestro producto o servicio?
 - 1.1.4.3. ¿A qué tipo de producto o servicio responde la idea del negocio?
 - 1.1.4.4. ¿Qué se está ofreciendo exactamente al mercado?
 - 1.1.4.5. ¿Qué tiene de innovador el producto o servicio ofrecido?
 - 1.1.4.6. ¿Cuáles son sus características distintivas en relación a otros productos o servicios?
 - 1.1.4.7. ¿Hasta qué punto nuestro producto o servicio es único o tiene competidores o sustitutivos?
- 1.2. Definición del tipo de negocio a emprender:
 - 1.2.1. Nueva Creación, o
 - 1.2.2. Expansión, o
 - 1.2.3. Crisis.

2. Estrategia Competitiva y empresarial

- 2.1. Análisis de las cinco fuerzas,
 - 2.1.1. Amenazas de nuevos entrantes,
 - 2.1.2. Poder de negociación con los Clientes,
 - 2.1.3. Poder de negociación con los Proveedores,
 - 2.1.4. Amenaza de Productos o Servicios sustitutos,
 - 2.1.5. Intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.
- 2.2. Estrategias genéricas
- 2.3. Análisis Situacional (FODA)
- 2.4. Ideología central y proyección de futuro
 - 2.4.1. Misión
 - 2.4.2. Valores
 - 2.4.3. Visión
- 2.5. Enfoque estratégico

- 2.5.1. Factores Críticos de Éxito
- 2.5.2. Objetivos Estratégicos
- 2.6. Control de Gestión
 - 2.6.1. Mapa Estratégico
 - 2.6.2. Balanced Scorecard

3. Plan de Marketing

3.1. Análisis del mercado y la competencia

En esta etapa de estudio o investigación de mercado, investigaremos, analizaremos y señalaremos todo lo relacionado al mercado: cuál será nuestro mercado objetivo, cuál será nuestra futura demanda, quiénes serán nuestros competidores, quiénes serán nuestros proveedores, y cuáles serán las estrategias de marketing que utilizaremos:

- 3.1.1. Análisis del Mercado,
 - 3.1.1.1. Mercado Geográfico,
 - 3.1.1.2. Mercado Objetivo,
 - 3.1.1.3. Situación del Mercado,
 - 3.1.1.4. Definición precisa del perfil de nuestro cliente potencial
- 3.1.2. Análisis de la Competencia,

Consiste en analizar y estudiar a nuestros competidores; en primer lugar recopilamos toda la información que sea relevante sobre ellos, luego la analizamos, y luego señalamos, por ejemplo, cuales son los líderes o los principales competidores, dónde están ubicados, cuáles son sus mercados, cuáles son sus estrategias, cuáles son sus precios, cuál es su capacidad, cuáles son sus medios publicitarios, cuáles son sus puntos de ventas, cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades.

3.1.3. Elección del mercado objetivo

El plan de Marketing debe ofrecer información sobre: ¿Quiénes son nuestros clientes o grupos de clientes, o como están segmentados?; Qué clientes o grupos de clientes son especialmente interesantes desde un punto de vista comercial y/o financiero?; ¿Cómo podemos diferenciarnos de la competencia para atraer a los tipos de clientes seleccionados?; y ¿Qué cuota de mercado y qué nivel de ventas esperamos conseguir con estos clientes en los próximos años?

3.1.3.1. Segmentación de los clientes,

Una vez que hemos seleccionado nuestro mercado objetivo, pasamos a definir el perfil del consumidor que lo conforma, es decir, analizamos y señalamos sus principales características, por ejemplo, señalamos dónde se ubica, cuál es su rango de edad, cuáles son sus gustos, cuáles sus

preferencias, cuáles son sus hábitos de consumo, cuáles son sus comportamientos de compra, cuáles son sus actitudes, etc.

- 3.1.3.1.1. El tamaño del segmento utilizado,
- 3.1.3.1.2. El crecimiento o decrecimiento del segmento en el futuro,
- 3.1.3.1.3. La satisfacción de las necesidades del cliente por el producto o servicio en un segmento u otro,
- 3.1.3.1.4. El potencial para diferenciar nuestro producto o servicio de los de la competencia.
- 3.1.3.2. Posicionamiento en relación a los competidores,
- 3.1.3.3. Clasificación de los clientes,
- 3.1.3.4. Cuota de mercado y el volumen de las ventas.

Consiste en analizar y determinar el pronóstico de nuestra demanda (o pronóstico de ventas) para un periodo de tiempo determinado (el tiempo de proyección que queramos tener para nuestro plan de negocio, usualmente de 3 a 5 años).

Una vez pronosticada la demanda, pasamos a elaborar el presupuesto o proyección de ventas, que se obtiene multiplicando el pronóstico de ventas por el precio que le pondremos a nuestros productos.

3.1.4. Determinación de la Estrategia del Mercado,

En este punto diseñamos, desarrollamos y señalamos todas las estrategias de marketing o estrategias comerciales que aplicaremos una vez puesto en marcha el negocio, teniendo en cuenta las características del consumidor que conforma nuestro mercado objetivo, y al análisis de la competencia que hemos realizado previamente.

Señalamos cuáles serán nuestras estrategias en cuanto al diseño del producto y/o servicio, a los precios que usaremos, a la distribución y a la promoción de los productos y/o servicios.

- 3.1.4.1. El producto o Servicio. Características,
- 3.1.4.2. Estrategia de Fijación de precios
- 3.1.4.3. Posición. Distribución,
- 3.1.4.4. Canales de Distribución. Vía de Acceso al Cliente,
- 3.1.4.5. La Promoción. Comunicación con el Cliente.

3.1.5. Análisis del mercado proveedor

En este punto analizamos y determinamos quiénes serán nuestros futuros proveedores y, posteriormente, analizamos y señalamos sus principales características, por ejemplo, dónde están ubicados, cuáles son sus niveles de abastecimiento o de producción, cuáles son sus líneas de crédito, sus precios, sus garantías, sus facilidades de pago, etc.

4. Estudio técnico

En esta tercera etapa diseñamos y definimos todos los procesos que conformarán el negocio, incluyendo el proceso de compras, el proceso de transporte, el de almacenaje, el de producción, de distribución, de ventas, etc. Señalamos las fases o etapas que conforman cada proceso, el personal encargado, la disposición del área productiva, la localización de las máquinas, las disposiciones técnicas, etc.

Igualmente, en esta etapa definimos cuál será la organización de la empresa, señalando las áreas de la empresa, el personal requerirá cada área, cuáles serán sus funciones, cuáles serán sus obligaciones, cuáles sus responsabilidades, quienes serán sus superiores jerárquicamente, y quiénes serán sus subordinados.

- 4.1. Especificaciones del Producto o Servicio,
 - 4.1.1. Especificaciones y requisitos del Producto o Servicio,
 - 4.1.2. Área de Producción,
 - 4.1.3. Equipos e Infraestructura,
- 4.2. Estructura Organizativa
- 4.3. Manual de Funciones

5. Estudio de la inversión

En esta etapa hacemos un listado de los activos y el capital de trabajo que vamos a requerir (en base al estudio del mercado y al estudio técnico que hemos realizado previamente) antes de iniciar operaciones, con sus respectivos costos estimados:

Veamos a continuación una lista de los principales elementos que pueden constituir los activos y el capital de trabajo:

a. Activos

Los activos los podemos dividir en activos fijos y activos intangibles:

- *Activos fijos o tangibles*: terreno y construcciones, infraestructura (local), maquinarias y equipos, herramientas, mobiliarios, otros tangibles (por ejemplo, extintores).

- *Activos intangibles*: gastos de puesta en marcha, gastos legales (constitución, licencia, permisos), selección y capacitación de personal, publicidad, otros intangibles.

b. Capital de trabajo

El capital de trabajo es el dinero que necesitaremos para poner en funcionamiento el negocio durante el primer ciclo productivo, que es el tiempo transcurrido desde que se inician las operaciones del negocio hasta que se obtiene el dinero en cantidades suficientes como para seguir operando normalmente.

Para un mejor análisis el Capital de Trabajo, éste lo podemos dividir o clasificar en realizable, disponible y exigible:

- *Realizable*: conformado por todo aquello que puede ser almacenado, por ejemplo, materias primas o insumos (cuando se trata de una empresa productora), productos en proceso, productos terminados (cuando se trata de una empresa comercializadora: empresa dedicada a la compra y venta de productos), envases.
- *Disponible*: se refiere al dinero requerido para pagar diversos servicios después de que hayan sido utilizados, por ejemplo, pago de servicios básicos (luz, agua, teléfono), planilla administrativa, planilla de venta, remuneraciones, mantenimiento, tributos municipales.
- *Exigible*: desembolsos que se realizan por anticipado; se denominan exigibles, porque uno gasta o invierte, y luego *exige* el derecho a uso; son exigibles, por ejemplo, el adelanto a proveedores, adelanto de contrato, alquiler del local, publicidad, seguros.

6. Estudio de ingresos y egresos

En esta etapa desarrollamos las proyecciones de los ingresos y egresos que obtendrá el negocio, una vez puesto en marcha (Flujo de Caja Proyectado y Cuenta de Resultados Proyectado).

Para ello nos basamos en el pronóstico de ventas (el cual hemos realizado en la etapa de estudio de mercado) y en el pronóstico de egresos (el cual hemos realizado en la etapa de estudio de la inversión).

En el caso de hacer uso de financiamiento externo, haremos primero la proyección del pago de la deuda, y luego la incluiremos en las proyecciones de ingresos y egresos.

Los ingresos del negocio están básicamente conformados por las ventas, mientras que los egresos incluyen:

- *Egresos desembolsables*: costos directos, costos indirectos, gastos de administración, gastos de ventas, gastos financieros.
- *Egresos no desembolsables*: depreciación, amortización de intangibles.

6.1. Aspectos Económicos – Financieros.

6.1.1. Determinación de las Cuentas de Resultado,

6.1.1.1. Contenido de las cuentas de Resultado,

6.1.1.2. Previsión de las cifras de ventas,

6.1.2. Tesorería, Inversiones y Financiación,

6.1.2.1. Plan de Tesorería,

6.1.2.2. Plan de Inversiones,

6.1.2.3. Fuentes de Financiación,

6.1.3. Balance de Situación,

7. Estudio financiero

Finalmente, en esta etapa del estudio financiero, evaluamos la factibilidad y la rentabilidad del proyecto, teniendo en cuenta los estudios de la inversión y el estudio de los ingresos y egresos que hemos realizado previamente.

Para la evaluación del proyecto, además de medir la rentabilidad del proyecto con respecto a la inversión y el periodo de recuperación de ésta, lo usual es hacer uso de los indicadores financieros de rentabilidad del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno (**VAN, TIR y Pay Back**).

8. Conclusiones y Recomendaciones

9. Bibliografía

10. Anexos

Fuente

Al momento de la realización de esta Guía se cuenta con la 6ta. edición del Manual:

American Psychological Association. (2009). *Publication manual of the American Psychological Association*. (6th ed.) Washington, DC: American Psychological Association.

Consultas sobre actualizaciones: www.apastyle.org

Se cuenta con la traducción de la 6^{ta} edición del inglés al castellano. Dicha traducción fue publicada, en su 3ra edición, en el año 2010:

American Psychological Association. (2010). *Manual de publicaciones de la American Psychological Association*. (3^a ed.). México: Editorial El Manual Moderno.

Consultas sobre actualizaciones: www.manualmoderno.com