



GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Bibliografía:

-Guía de plan de negocio acordada en encuentro docente 2008 en el marco del Programa Provincial de Desarrollo de Competencias Emprendedoras.

1- RESUMEN EJECUTIVO:

- Idea de negocio
- Tipo de Proyecto (Productivo, Turístico, etc.)
- Categoría del Proyecto (Principal, Complementario, Ocasional)
- Estado de desarrollo del negocio
- Productos / servicios: diferenciación respecto a la competencia
- Tamaño del mercado potencial
- Clientes objetivo
- Escenario competitivo
- Inversión requerida y Monto solicitado (en caso de ser necesario)
- Valoración global del proyecto: aspectos más innovadores y objetivos

El resumen ejecutivo debe servir para captar el interés de los lectores. Por este motivo, debería contener los aspectos más relevantes del Plan de Negocios resumidos de la forma más breve y concisa posible (2- 3 hojas).

En todo momento, se debe conseguir motivar al destinatario a continuar leyendo el plan con un alto grado de entusiasmo y curiosidad.

2- DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

- Características del negocio
- Producto / servicio ofrecidos



- Valor añadido del producto / servicio

- Ventajas competitivas

Definir el negocio de la empresa en no más de una carilla, dejando en claro quiénes son los clientes y cuáles son los productos o servicios a ofrecer.

Comentar hacia dónde se dirige la empresa, cómo ven los emprendedores a la empresa dentro de 5 / 10 años.

3- ESTUDIO DE MERCADO

3-1-POTENCIALES CLIENTES

¿Quiénes son los compradores actuales de los productos que UD piensa ofrecer? Descríbalos (sexo, edad, nivel de educación, nivel de ingresos, hábitos de compra y consumo).

3-2-COMPETENCIA

Análisis de la competencia:

Análisis de la estructura de la competencia (por ej. Competencia Perfecta, Monopolio, Oligopolio, etc.).

Descripción de los principales competidores o grupos de competidores.

Fortalezas y debilidades de los productos / servicios

| Tabla Comparativa | De los distintos competidores o grupos de competidores | De la empresa Propia |
|-------------------|--|----------------------|
| FORTALEZAS | | |
| DEBILIDADES | | |

En caso en que exista información, presentar la participación de los distintos competidores en el mercado potencial (\$, %, Volumen).

Si fuese relevante, comentar sobre la posible evolución y cambios en el entorno competitivo.

3-3- ANÁLISIS DE LOS DISTRIBUIDORES Y PROVEEDORES:

Descripción de la red de proveedores, sus características principales (del Proveedor y del Producto), poder de negociación y posibilidades de integración hacia delante en la cadena.

Descripción de la red de distribuidores, sus características principales, poder de negociación y posibilidades de integración hacia atrás en la cadena.

Alianzas estratégicas.

3-4- TAMAÑO DEL MERCADO

¿Cuántos son los potenciales clientes?

Ubicación geográfica

¿Cuánto consumen? (en volumen o cantidad)



3-5- MARCO REGULATORIO

Enunciar y o describir la Normativa, políticas, etc. Que reglamenten favorezcan o condicionen el desarrollo del negocio.

3-6- SITUACIÓN ACTUAL PROYECCIÓN Y TENDENCIA DEL SECTOR

- Características
- Barreras

4- ESTRATEGIA COMERCIAL

4-1- PÚBLICO OBJETIVO

¿A cuáles de los potenciales clientes pretende convertir en su público objetivo? Nómbralos o descríbalos por edad, sexo, localización, nivel de ingresos, hábitos de consumo

Si aún no se ha optado por un segmento determinado informar acerca de las distintas posibilidades.

Si se trata de empresas identifíquelas por rubro, tamaño, tipo, modalidad de compra, etc.

Respecto a la clientela meta elegida: ¿Cuál es el tipo, calidad, especificaciones técnicas, rapidez, envases, atención, servicios complementarios, etc. que exige esa población meta para el producto en cuestión?

¿Dónde compran actualmente los productos y/o servicios que usted ofrecerá y por qué lo hacen allí? Mencione los tres principales.

Tamaño. ¿Cuántos son y cuál es su volumen de compra?

¿Por qué piensa que le comprarán a Ud. y no dónde o cómo lo hacen habitualmente?

4-2- PRODUCTO

Describe los productos que el nuevo emprendimiento ofrecerá al mercado.

Producto A:

Producto B:

Producto C:.....

Si el producto se está vendiendo: ¿En qué etapa de su vida está? (en crecimiento, estable o decreciente). ¿Qué estimación se puede hacer del volumen actual en el mercado de la venta de esos productos? (Ventas mensuales)

Si no se está vendiendo: ¿Existen otros productos que cubran las mismas necesidades? ¿Qué estimación se puede hacer del volumen actual de las ventas de esos productos sustitutos?

4-3- LOGÍSTICA

¿Cómo distribuirá y venderá sus productos?

| Sistema de distribución (Para cada Producto) | % del total de ventas | Precio de venta |
|---|----------------------------------|----------------------------|
| Directa al usuario o consumidor | | |
| A mayoristas, acopiadores o mercados de concentración | | |
| A través de distribuidores exclusivos | | |



| | | |
|----------------------|--|--|
| Supermercados | | |
| Comercios minoristas | | |
| A industrias | | |
| Otros (especificar) | | |

4-4- PRECIO

¿Cuál es el precio de venta promedio en el mercado de los productos que Ud piensa vender?
(Coloque unidades)

¿Cuáles serán sus propios precios de venta?

| | PRECIOS | |
|------------|--------------------------------------|-------------------------|
| | <i>De Venta Promedio del Mercado</i> | <i>De Venta Propios</i> |
| Producto A | | |
| Producto B | | |
| Producto C | | |

¿Cuáles serán sus estrategias de financiación a terceros, por ej.: descuento por volumen, por forma de pago, por tipos de clientes?

4-5- IMPULSIÓN

¿Cómo piensa hacer conocer sus productos?

Es necesario identificar el propósito de la impulsión. Básicamente hay tres tipos: para crear la necesidad (cuando se establece un mercado o una subcategoría nueva), por ej.: dentro de telefonía celular... celulares para jóvenes.

Para diferenciar los productos con respecto a la competencia (cuando se han identificado debilidades en los competidores)

Para aumentar el uso (cuando se es líder en el mercado)

4-6 Estime la cantidad de cada producto que puede vender mensualmente y calcule el total de ingresos mensuales que tendrá por cada producto.

| Proyección en un Escenario Optimista | | | | |
|--------------------------------------|----------|------------------|-----------------|----------------|
| Producto | Unidades | Cantidad mensual | Precio unitario | Total ingresos |
| Producto A | | | | |
| Producto B | | | | |
| Producto C | | | | |

| Proyección en un Escenario Realista | | | | |
|-------------------------------------|----------|------------------|-----------------|----------------|
| Producto | Unidades | Cantidad mensual | Precio unitario | Total ingresos |
| Producto A | | | | |
| Producto B | | | | |
| Producto C | | | | |

| Proyección en un Escenario Pesimista | | | | |
|--------------------------------------|--|--|--|--|
| | | | | |



| Producto | Unidades | Cantidad mensual | Precio unitario | Total ingresos |
|------------|----------|------------------|-----------------|----------------|
| Producto A | | | | |
| Producto B | | | | |
| Producto C | | | | |

5- ESTRATEGIA PRODUCTIVA

5-1- PROCESO PRODUCTIVO

Para el producto que se ha elegido, ¿Existen una o varias técnicas de producción normalmente utilizadas? ¿Cuáles son? (Distingase en base a los equipos y a la mano de obra)

¿Cuál es la técnica de producción que requiere la menor inversión?

Variables Externas: Analice y cuantifique qué factores del entorno específico y genérico van a influir en el Plan de Producción y prevea la evolución futura. (Algunos factores del entorno: capacidades de los competidores, costo de materia prima, cambios climatológicos)

Materia prima; insumos mano de obra: que proviene de afuera; con un veinte por ciento de inflación

Variables Internas: ¿Qué elementos de la estrategia interna escogida influyen y condicionan el plan de operaciones? (Determinadas políticas tales como liderazgo en costo, calidad, innovación, condicionan el Plan de Operaciones)

5-4- PROCESOS Y OPERACIONES

Defina y describa las diferentes etapas principales del ciclo entero de la manufactura del producto o de la prestación del servicio.

| Etapas principales | Qué se obtiene | Cómo | Cuándo (tiempo de trabajo) | Con qué y cuánto | Con quién |
|--------------------|----------------|------|----------------------------|------------------|-----------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Las etapas del proceso productivo se pueden representar haciendo uso del presente cuadro o utilizando un diagrama de bloques, lo que resulte más práctico.

5-5- El ritmo de producción es constante en el año, o sufre estacionalidad?

En caso de estacionalidad, describir cómo se distribuye porcentualmente la producción durante los meses del año.

El ritmo de venta es constante en el año, o sufre estacionalidad?

En caso de estacionalidad, describir cómo se distribuye porcentualmente la venta durante los meses del año

5-6- ¿Cuál es la capacidad de producción máxima posible?



5-7- RECURSOS

Recursos materiales

Complete la tabla que sigue a continuación: MATERIALES = Materias Primas, Componentes, Packaging.

| Materiales | Cantidad requerida por unidad de producto |
|------------|---|
| | |
| | |
| | |
| | |

| Máquinas y otros | Función que desempeña | Número | Disponibilidad |
|------------------|-----------------------|--------|----------------|
| | | | |
| | | | |

Recursos humanos necesarios

| Tareas a realizar | Número de personas requeridas | Cantidad de horas | Turnos | Categoría profesional requerida | Forma de contratación |
|-------------------|-------------------------------|-------------------|--------|---------------------------------|-----------------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

6- ESTUDIO ECONÓMICO

6-1_INVERSIONES

Haga un listado de sus compras de equipos, herramientas, máquinas, gastos iniciales de publicidad o promoción, habilitaciones, construcciones, comisión por alquiler, depósito en garantía, etc. y quiénes serán sus proveedores principales.



| | | | |
|------------------------------------|---------------------|-------------------|-----------|
| Compra o Gasto– (Coloque cantidad) | Tiempo de vida útil | Precio aproximado | PROVEEDOR |
| | | | |
| | | | |
| TOTAL INVERSIONES | | | |

6.2.--COSTOS VARIABLES

¿Cuáles son sus **costos variables** para cada producto? (Todos los insumos y materia prima que necesite para cada producto).

| Descripción PRODUCTO A | Unidades | Precio Unitario | Cantidad | Total por unidad |
|--------------------------------|----------|-----------------|----------|------------------|
| | | | | |
| | | | | |
| COSTO VARIABLE UNITARIO | | | | |

| Descripción PRODUCTO B | Unidades | Precio Unitario | Cantidad | Total por unidad |
|--------------------------------|----------|-----------------|----------|------------------|
| | | | | |
| | | | | |
| COSTO VARIABLE UNITARIO | | | | |

| Descripción PRODUCTO C | Unidades | Precio Unitario | Cantidad | Total por unidad |
|--------------------------------|----------|-----------------|----------|------------------|
| | | | | |
| | | | | |
| COSTO VARIABLE UNITARIO | | | | |

6-3 –COSTOS FIJOS

¿Cuáles son sus **costos fijos**? (Mensuales)

| CONCEPTO | TOTAL Mensual |
|---------------------------|---------------|
| | |
| | |
| TOTAL COSTOS FIJOS | |

6-4- ASIGNACIÓN DE COSTOS FIJOS A CADA PRODUCTO

Identificar previamente costos inherentes a cada producto en particular y aquellos comunes a todos los productos.

6-5- PUNTO DE EQUILIBRIO (MENSUAL)



Calcule las cantidades de los distintos tipos de Productos que debería vender para estar en el Punto de Equilibrio según la siguiente fórmula:

Costos Fijos para Producto **A**

Cantidad Producto **A** = - _____

Precio Venta Unitario Prod. **A** – Costo Variable Unitario Prod. **A**

Cantidad Producto **A** = - _____ =

Costos Fijos para Producto **B**

Cantidad Producto **B** = - _____

Precio Venta Unitario Prod. **B** – Costo Variable Unitario Prod. **B**

Cantidad Producto **B** = - _____ =.....

Costos Fijos para Producto **C**

Cantidad Producto **C** = - _____

Precio Venta Unitario Prod. **C** – Costo Variable Unitario Prod. **C**

Cantidad Producto **C** = - _____ =.....

6-6 – COSTOS MENSUALES

Proyecte sus costos para los próximos **12 meses**, como mínimo, de acuerdo a las ventas que piensa tener:



| Concepto | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Producto A | | | | | | |
| (1) –Cantidad | | | | | | |
| (2) –C.V. U. Producto. A | | | | | | |
| (3) -Costo Variable Total de Producto A = (1)x (2) | | | | | | |
| Producto B | | | | | | |
| (1') –Cantidad | | | | | | |
| (2') –C.V. U.Producto. B | | | | | | |
| (3')-Costo Variable Total de Producto B=(1')x (2') | | | | | | |
| Producto C | | | | | | |
| (1'') –Cantidad | | | | | | |
| (2'') –C.V.U. Producto. C | | | | | | |
| (3'') -Costo Var. Total de Producto C = (1'')x (2'') | | | | | | |
| Total Costos Variables (3+ 3'+3'') | | | | | | |
| Total Costos Fijos | | | | | | |
| COSTOS TOTALES = CVT+ CFT | | | | | | |

6-7.-COSTOS DE AMORTIZACIÓN:

Son los costos de depreciación de las inversiones.

Se calculan según la siguiente fórmula:



Costo de Amortización = Monto de la Inversión (en \$) / Tiempo de vida útil (en meses)

| Compra o Gasto– (Coloque cantidad) | Tiempo de vida útil | Precio aproximado | Costo de Amortización |
|------------------------------------|---------------------|-------------------|-----------------------|
| | | | |
| | | | |
| TOTAL COSTOS AMORTIZACIÓN | | | |

6-8 RESULTADO ECONOMICO (12 meses)

| CONCEPTOS | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Ingresos totales | | | | | | |
| Costos totales | | | | | | |
| Costos de Amortización | | | | | | |
| RESULTADO ECONÓMICO = Ingr.Totales –Costos totales – Costos Amortización. | | | | | | |
| Resultado Acumulado | | | | | | |

6-8- PATRIMONIO INICIAL

Haga la lista de los equipos, herramientas, instalaciones, vehículos y otros elementos con que cuenta que usará para el emprendimiento y qué valor aproximado tienen.

| Bienes existentes | | |
|--------------------------------|--------------------|---------------------------------|
| Elemento | Valor de venta(\$) | Propietario (nombre y apellido) |
| | | |
| | | |
| TOTAL BIENES EXISTENTES | | |



7. PLAN FINANCIERO

- Proporcionar un gráfico u hoja de cálculo que muestre todas las fuentes de su capital inicial.

Explique las alternativas gubernamentales de asistencia o programas a los que pretenda postular.

- Si su negocio requiere utilizar fuentes externas de financiamiento, incluya una proyección del

flujo de caja y de estados de resultados lo suficientemente abarcativa que permita visualizar las fuentes de amortización de los préstamos. Haga pronósticos conservadores

- Prepare su **ESTIMADO FINANCIERO** para los próximos **12 meses**

| Flujo de Caja sin Financiamiento | | | | | | | |
|----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Mes 0 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 |
| 1-CAJA INICIAL | | | | | | | |
| INGRESOS por ventas | | | | | | | |
| Otros INGRESOS | | | | | | | |
| 2-Total INGRESOS | | | | | | | |
| COSTOS Fijos | | | | | | | |
| COSTOS Variables | | | | | | | |
| IMPUESTOS Y TASAS | | | | | | | |
| INVERSIONES | | | | | | | |
| 3-Total EGRESOS | | | | | | | |
| 4-INGRESOS – EGRESOS =(2 – 3) | | | | | | | |
| CAJA FINAL =(1+4) | | | | | | | |

| Flujo de Caja con Financiamiento | | | | | | | |
|----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Mes 0 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 |
| 1-CAJA INICIAL | | | | | | | |
| INGRESOS por ventas | | | | | | | |
| Otros INGRESOS | | | | | | | |
| 2-Total INGRESOS | | | | | | | |
| COSTOS Fijos | | | | | | | |
| COSTOS Variables | | | | | | | |
| IMPUESTOS Y TASAS | | | | | | | |
| Amortización del Préstamo | | | | | | | |
| INVERSIONES | | | | | | | |
| 3-Total EGRESOS | | | | | | | |



| | | | | | | | |
|------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| 4-INGRESOS- EGRESOS =(2 – 3) | | | | | | | |
| CAJA FINAL =(1+4) | | | | | | | |

8- CONCLUSIONES

- Incluya en este apartado cualquier comentario que considere valioso para aclarar o completar la descripción de su idea, teniendo en cuenta que ésta será sometida a evaluación. Si lo considera necesario, puede detallar o desarrollar cualquier aspecto que no le haya sido solicitado en esta guía, pero que por su relevancia deba ser tenido en cuenta. Se recomienda incluir algunas palabras que reflejen las causas por las que usted considera que su proyecto es atractivo y debería ser seleccionado.
- Contemple también al elaborar las conclusiones los Factores de Riesgo y Factores de Éxito

9-OTROS DOCUMENTOS

El Plan de Negocios podrá contener, además de la información mencionada hasta aquí, toda aquella información que los emprendedores consideren relevante para el análisis de la inversión. Como ejemplo, algunos de los puntos que podrían agregarse serían:

- CV de cada socio
- Análisis del impacto ambiental y la responsabilidad social empresaria.
- Plan de acción para el corto y mediano plazo.
- Programas de diseño y desarrollo de productos o servicios.
- Descripción del proceso de compra en aquellos casos en que este es de alta complejidad.

10-INFORMACIÓN DE RESPALDO

Si bien esta información no debe estar incluida o anexa al Plan de Negocios, es importante dejar en claro que se cuenta con datos e información que respaldan algunos supuestos. La información de respaldo más frecuente es:

- Modelos de Facturas de venta
- Modelos de Facturas de compras
- Cartas de recomendación
- Cartas de compromiso de compra o abastecimiento
- Planificación y Resultados del Estudio de Mercado

11- DATOS PERSONALES DE LOS RESPONSABLES

Nombre y Apellido:

Domicilio:

Teléfono:



Correo Electrónico:

Municipio:

Provincia:

Nombre y Apellido:

Domicilio:

Teléfono:

Correo Electrónico:

Municipio:

Provincia:

12- DATOS DEL EMPRENDIMIENTO

Nombre del emprendimiento:

Conformación Legal:

Dirección del emprendimiento:

Teléfono del emprendimiento:

Correo Electrónico:

Dirección Web:

Sector de actividad: (Por ejemplo: Industrial, Agropecuario, Servicios, Artesanal, etc.)