



**INCUBADORA DE EMPRESAS DE INNOVACIÓN
Y BASE TECNOLÓGICA
DEL HUILA**



CULTURA E²

MÓDULO CICLO TERCIARIO

**Programa de Cultura Empresarial para Competir
Convenio 1314 de Diciembre de 2005**

**MODULO CAPACIDADES DE
EMPRENDIMIENTO EN
LA CULTURA EMPRESARIAL
“Transversalidad Explícita”**

Universidad

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
PRESENTACION	4
INTRODUCCION	6
OBJETIVOS	7
COMPETENCIAS	8
BP1. ESTRUCTURA DE PLAN DE NEGOCIOS <i>Modo No. 1</i>	9
1. EL PLAN DE NEGOCIOS	9
1.1. RAZONES DE ELABORACION	11
1.2. BASES CONCEPTUALES	13
1.3. ANALISIS DEL MERCADO	25
1.4. ANÁLISIS TÉCNICO	33
1.5. ANALISIS ECONOMICO	36
1.6. ANÁLISIS FINANCIERO	44
1.7. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	49
1.8. ANALISIS DE VALORES PERSONALES	51
1.9. ANALISIS SOCIAL	52
1.10. ANÁLISIS DE COMUNIDAD	52
1.11. ANÁLISIS DE INTANGIBLES	53
1.12. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	53
BP2. ESTRUCTURA DE PLAN DE NEGOCIOS <i>Modo No. 2</i>	61
2. ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIOS	63
2.1. RESUMEN EJECUTIVO	64
2.2. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	64
2.3. ANALISIS DE MERCADO	66
2.4. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	74
2.5. ANÁLISIS FINANCIERO	79

2.6.	ANÁLISIS DE REISGO	87
2.7.	CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL	89
2.8.	CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD SOCIAL	90
2.9.	SISTEMA DE SEGUIMIENTO	92
	BIBLIOGRAFÍA	94
	ANEXO No. 1 GUÍA DE PLAN DE NEGOCIOS INCUBARHUILA	95

PRESENTACIÓN

Los empresarios son las personas que toman decisiones y a través de ellas ayudan a configurar el sistema económico de la libre empresa, descubriendo e investigando sobre las necesidades del mercado y desarrollando creativas e innovadoras soluciones. En una economía como la colombiana, buena parte del cambio, progreso y desarrollo deberá provenir de los empresarios.

Durante mucho tiempo se creyó que las grandes empresas eran las responsables de la generación de empleo, bienestar y satisfacción, lo cual llevó a tenerlas como ídolos y la meta era: "La vinculación con una gran empresa ojalá multinacional" Hoy esta afirmación está replanteada, ya que aún en economías desarrolladas los procesos de creación de empleo están más asociados a las posibilidades de nuevas empresas que a las ya existentes. Vale la pena resaltar que cuando nos referimos a las nuevas empresas, las concebimos como unidades productivas de gran dimensión, vitales en el desarrollo del tejido empresarial actual, capaces de proyectarse proporcionando crecimiento y desarrollo a la dinámica del país.

El planteamiento a esta situación es preciso: La gente de nuestro país debe dirigir su atención a la idea de ser empresarios como opción de vida y foco de desarrollo y crecimiento personal y social. Cada uno de nosotros asume y emprende su desarrollo al crear empresas buscando materializar en unidades productivas creadas por nosotros mismos, productos y servicios de excelente calidad que sean innovadores, creativos, y que puedan proyectarse a futuro a otros países. Es además la posibilidad de construir el país y aprovechar al máximo el tiempo,

aprender del entorno, de las condiciones económicas y sociales que nos rodean y asumir seriamente el compromiso de ser gestores de nuestro propio empleo.

Las realidades siempre cambian y con ellas se abren opciones, esto significa que las posibilidades se multiplican y favorecen nuestro desarrollo como personas en el ámbito laboral. Significa también que las opciones de hoy empezaron a ser diferentes y que la mirada tiene que dirigirse hacia otros lugares, que el cambio nos afecta directamente y que debemos asumirlo con una actitud abierta, dinámica y receptiva.

El presente módulo fue diseñado y presentado como producto del convenio No. 1314 denominado Cultura Empresarial para Competir, celebrado entre el Departamento Administrativo de Planeación del Huila e Incubarhuila, con el propósito de fomentar e implementar la Cultura Emprendedora en los establecimientos Educativos del Departamento.

La elaboración del presente módulo fue encargado por la Incubadora de Empresas de Innovación y Base Tecnológica del Huila IEBTH, con base al convenio suscrito con el Departamento del Huila - Departamento Administrativo de Planeación, a **Geovanny Perdomo Charry** Director de Incubación de la IEBTH y docente universitario.

INTRODUCCIÓN

El primer bloque del curso o asignatura sobre capacidades emprendedoras se denomina “Plan de Negocios Modo No. 1”, en el se muestran y enseñan los conceptos y fundamentos básicos en el proceso de elaboración de la estructura del plan para creación de empresas en los diferentes sectores económicos tradicionales, teniendo en cuenta elementos centrales en la construcción de los diversos módulos (mercadeo, organizacional, finanzas, entre otros).

El segundo bloque se denomina “Plan de Negocios Modo No. 2”, donde se parte de un insumo inicial presentado en forma precisa sobre la elaboración del plan de negocios tradicional, para luego hacer énfasis en las metodología utilizada por la incubadora para desarrollar proyectos de innovación y base tecnológica, la cual, será objeto de ampliación y desarrollo en los procesos de formación entregados en estos módulos.

Finalmente de lo que se trata con este módulo es ofrecer instrumentos que permitan desarrollar una formación por competencias y por proyectos en el proceso educativo, buscando que el estudiante domine los aspectos conceptuales y los aplique en la formulación del Plan de Negocio correspondiente a la iniciativa que ha visualizado.

OBJETIVOS

El presente módulo pretende servir de base conceptual para el forjamiento de competencias en el tema de capacidades de emprendimiento. Así, espera cumplir con los siguientes objetivos generales:

- Apropiar el emprendimiento y empresarismo como un modo de vivir y generar ingresos para las organizaciones conociendo el manejo interno del proceso empresarial desde el estudio de factibilidad hasta la puesta en marcha del perfil de negocio.
- Conceptualizar los diferentes módulos (mercadeo, técnico – operativo, organizacional, financiero, impacto, entre otros) de un plan de negocios.
- Conocer las diversas metodologías en la elaboración de planes de negocios
- Manejar los protocolos de presentación de planes de negocios para ser presentados a las diferentes fuentes de financiamiento.

COMPETENCIAS

1. El estudiante será fijará metas para alcanzar los logros que el espera en su proyecto de vida y carrera.
2. El estudiante buscará siempre superar la adversidad con un sentido de responsabilidad y proactividad, generando comportamientos organizativos y planificando su desarrollo empresarial.
3. En el estudiante en su práctica cotidiana propenderá por lograr elaborar su plan de negocios o proyecto empresarial.
4. En el desarrollo de su vida profesional desarrollará procesos de auto evaluación que le permitan verificar en que estado se encuentra y que puede mejorar como ser humano y como empresario.
5. El estudiante emprenderá su negocio y generará nuevas fuentes de ingresos a nivel individual y colectivo propendiendo por el mejoramiento de la calidad de vidas de sus colaboradores.

BP. No. 1 ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS

Modo No. 1

1. EL PLAN DEL NEGOCIO

Como se ha indicado repetidamente, el empresario no es un hombre que se arriesga en una forma loca, y menos, una persona que sin análisis alguno toma decisiones. El empresario trata, antes de tomar la decisión de acometer un negocio, de recoger toda la información que está a su alcance sobre el negocio en consideración, la procesa, define estrategias para el manejo del nuevo negocio y evalúa si el negocio tiene o no todo el potencial que él espera de ese negocio en particular. Este proceso de estudio de la oportunidad de negocio, es lo que llamaremos en forma genérica la evaluación de negocio, el estudio de factibilidad o el Plan del negocio.

El plan del negocio busca dar respuestas adecuadas, en un momento específico a las cinco grandes preguntas que todo empresario, todo inversionista, todo financista, todo proveedor, todo comprador, etc., desea resolver:

- a. ¿Qué es y en qué consiste el negocio?
- b. ¿Quién dirigirá el negocio?
- c. ¿Cuáles son las causas y razones de Éxito?
- d. ¿Cuáles son los mecanismos a utilizar para lograr las metas exitosas previstas?
- e. ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo el negocio?

En este sentido el plan del negocio es un proceso de darle al negocio una identidad, una vida propia. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y

precisa los propósitos, las ideas: los conceptos, las formas operativas, los resultados, en resumen la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo de proyectar el negocio en el futuro, de prever dificultades y de identificar posibles soluciones a las coyunturas que se pudiesen presentar.

Todo empresario hace plan de negocio, pero no todos lo hacen en la misma forma, con el mismo detalle o con las mismas herramientas. La complejidad del plan de negocio es directamente proporcional a la complejidad del negocio e inversamente proporcional al conocimiento y experiencia que tenga el empresario sobre el negocio.

Es muy frecuente oír a empresarios muy fogueados, decir que ellos nunca hicieron plan de negocios en sus negocios exitosos: pero lo que no dicen nunca es cómo fue que tomaron la decisión de hacerlo, ni cómo tomaron la decisión de no hacer otros proyectos. La realidad es que en la mayoría de los casos era tanto su conocimiento de las variables del proyecto, que todos los datos los tenían almacenados en el cerebro y habían desarrollado un software cerebral que les permitía procesarlos sin necesidad de papeles, computadores o calculadoras y ello originaba que su decisión apareciera como una decisión intuitiva, que no lo era, muy rápida: dada la velocidad del procesamiento de su cerebro.

Un caso muy típico de este tipo de plan de negocios, era el del abuelo de muchos de nosotros, que hacía negocios de ganado mediante lo que pudiéramos llamar “el método del ojo”, pues a “ojo” pesaba a “ojo” calculaba y a ojo vendía. La pregunta obvia es: ¿podría nuestro abuelo tomar decisiones al “ojo” si el negocio que enfrentara fuese uno de software?, y la respuesta es clara: y no lo podría hacer porque él tiene datos y software en su cerebro sólo para procesar al ganado, no para otras cosas. Más, ¿cómo desarrolló el abuelo dicho software y dicha base de datos? A través de una experiencia de 30 - 40 años donde cada día hacía

exactamente el mismo negocio.

Toda persona que no tenga ese bagaje o experiencias en un área específica, requiere forzosamente construir su base de datos útiles sobre el negocio en consideración y utilizar un software dado para procesar dicha información y este proceso global es lo que llamaremos “el plan de negocio”, que para el común de las personas, o sea todas aquellas que inician negocios en los cuales no tienen una vasta experiencia, se manifiesta como un documento escrito, preparado por el empresario, muchas veces con la ayuda de asesores o expertos en áreas particulares: que estudia en detalle todas las facetas del negocio en consideración y que busca ante todo reducir el riesgo del proyecto.

1.1. RAZONES DE ELABORACIÓN

El plan de negocio se debe preparar cuidadosamente y con realismo, tanto por razones internas como por razones externas. Las razones internas más importantes que justifican la elaboración del plan de negocio son:

- a. Permite hacer una evaluación real del potencial del negocio.
- b. Determina las variables críticas del negocio, o sea aquellas cuyas fluctuaciones podrían afectar sustancialmente el proyecto.
- c. Determina las variables que exigen control permanente.
- d. Permite identificar supuestos fatales para el éxito del negocio.
- e. Permite evaluar varios escenarios y varias estrategias de operación del proyecto.
- f. Brinda la posibilidad de explicar, justificar, proyectar y evaluar los supuestos de base del negocio.
- g. Permite reducir los riesgos del proyecto y tomar decisiones con mayor solidez informativa.

- h. Establece un plan de acción para todas las áreas de la organización.
- i. Mejora dramáticamente las probabilidades de éxito estratégico y táctico.
- j. Formula el primer plan estratégico del negocio y una serie de metas que permiten evaluar el desarrollo del plan estratégico.
- k. Entrega al empresario el primer presupuesto del negocio y con ello la primera herramienta administrativa de él.
- l. Da posibles soluciones a potenciales dificultades que el proyecto pueda enfrentar.
- m. Permite conocer en detalle todas las facetas del negocio y en muchos casos entrenarse en esas áreas.
- n. Evalúa el estado actual y futuro del negocio y de su ambiente.
- o. Establece objetivos y metas de corto y largo plazo.
- p. Define los requerimientos de recursos de todo tipo en un panorama de tiempo y las formas de consecución de ellos.
- q. Muestra la capacidad empresarial del empresario.

Entre las razones externas que justifican la elaboración del plan de negocio debemos mencionar las siguientes:

- a. Es la herramienta básica para la búsqueda y consecución de los recursos financieros del proyecto.
- b. Ayuda notablemente en la consecución de proveedores y de clientes.
- c. Permite conocer el ambiente en el cual se va a desenvolver el negocio.

Es fácil concluir de estas razones, la importancia que el plan de negocio tiene, y el por qué el empresario que desee ser exitoso debe acometer su elaboración con toda la seriedad profesional necesaria, pues así mejora sustancialmente sus probabilidades de éxito, pues todas sus decisiones estarán mejor fundamentadas y su conocimiento del negocio será superior.

Es importante entender que el plan de negocio reduce el riesgo: pero nunca lo elimina totalmente, pues el riesgo es intrínseco al proceso de inversión.

1.2. BASES CONCEPTUALES

Si recordamos y tenemos claro que todo inversionista profesional busca oportunidades que tengan tres atributos básicos:

- a. Un excelente producto o servicio con suficientes clientes dispuestos a adquirirlo.
- b. Un excelente grupo humano en lo técnico y en lo administrativo.
- c. Un plan de negocios detallado y comprensivo que establezca la naturaleza del negocio propuesto, las formas de operación, los requerimientos de recursos, los resultados potenciales y las estrategias para lograrlo.

Rápidamente podemos entender los alcances de éste, la cobertura que él debe tener, la importancia que una elaboración cuidadosa tiene en términos de permitirnos conocer y analizar todas y cada una de las diversas facetas del negocio, y el valor de examinar sin costo ni riesgo las consecuencias de diferentes estrategias y tácticas que se nos ocurren para la orientación de dicho negocio.

El proceso de elaboración del plan de negocio implica una serie de etapas de análisis, durante cada una de las cuales los diversos elementos y variables de cada etapa son analizados en relación con su finalidad propia y en cuanto a las otras etapas del proceso, y al final de cada etapa hay necesidad de decidir si se continúa con los elementos y variables que hasta el momento se tienen o si hay, necesidad de introducir modificaciones en algunos de ellos, o si es preciso cambiar totalmente la orientación del negocio.

Por estas razones, el proceso de elaboración de un plan de negocio se puede visualizar como una serie de análisis interrelacionados con retroalimentaciones permanentes que obligan muchas veces a repetir etapas.

Todas las etapas que vamos a mencionar son básicas en el proceso del análisis, pero dependiendo del tipo y de la complejidad del negocio, de la exigencia del empresario, de la disponibilidad de los recursos y del tiempo existente para el análisis; los niveles de detalle y precisión de cada etapa y de cada plan de negocio pueden variar y pueden darse casos en que no exista un documento formal que sustente el proceso, o casos en que el documento sea prolijo en datos, informaciones, cálculos, etc. Cada negocio y cada empresario requieren un plan de negocio particular, aunque se conoce con el nombre de “**Guía Genérica**” y cada empresario debe hacer la adecuación de esta guía a sus necesidades y a las exigencias del negocio. Esto implica que en muchos negocios, muchas de las necesidades e interrogantes que se plantearán más adelante pueden no ser tratadas por irrelevantes para el negocio en consideración.

Para propósitos educativos se presentan las etapas de forma secuencial, pero se debe tener claridad que en la ejecución real del plan de negocio se necesita trabajar a veces en paralelo en varias etapas, o modificar la secuencia que vamos usar para la presentación, insistiendo de nuevo en que el empresario debe tener la suficiente flexibilidad, claridad mental e iniciativa para adaptar y modificar el esquema, de acuerdo con las necesidades específicas de él y del negocio en consideración.

A continuación se indican todas las etapas que hay necesidad de recorrer desde que surge la idea del negocio en esta operación, el símbolo R indica los retornos, retroalimentaciones, o modificaciones que es necesario reemplazar cuando uno de los análisis del proceso da señal de no factibilidad, no se indica en el diagrama de

flujo cuál será el punto a partir del cual se hará la modificación por cuanto las opciones son múltiples, poco normalizables y sujetas a la creatividad del empresario que realiza el plan.

En algunos casos, especialmente para negocios muy grandes y muy complejos, luego de la evaluación de la oportunidad de negocio hay necesidad de realizar, un preplan de negocios, que básicamente cubre las mismas áreas del plan de negocio, pero cuya finalidad es analizar si se justifica o no elaborar un plan de negocio detallado y definir los términos de referencia de dicho plan.

Una vez los términos de referencia del negocio están establecidos se procede a planear su ejecución en términos de actividades, tiempos, personal, recursos y objetivos de cada una de las etapas.

El primer componente de análisis es el denominado “**análisis de mercado**” que tiene como objetivo central determinar con un buen nivel de confianza los siguientes aspectos: la existencia real de clientes para los bienes o servicios que van a producirse, la disposición de ellos para pagar el precio establecido, la determinación demandada, la aceptación de las formas de pago, la calidez de los mecanismos de mercadeo y venta previstos, la identificación de los canales de distribución a usar , la identificación de las ventajas y desventajas competitivas, etc. Este análisis es con frecuencia el más difícil del proceso, y es la piedra angular de cuyos resultados se desprenden muchos análisis.

El segundo componente es el de “**análisis técnico**” que tiene como objetivo central el definir la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad y con la calidad y el costo requeridos. Esto origina la necesidad de identificar los procesos productivos, proveedores de materias primas, equipos. Tecnología, recursos humanos, suministros, sistemas de control, etc.

El tercer componente del proceso es el “**análisis económico**”, que tiene como objetivo central la determinación de los métodos económicos del proyecto y para ello hay necesidad de identificar las necesidades de inversión, los ingresos, los costos, los gastos, la utilidad y la rentabilidad del proyecto.

El cuarto componente del proceso que tiene efecto directo sobre el anterior es el “**análisis financiero**”, cuyo objetivo central es determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de ellas y las posibilidades reales de tener acceso a dichas fuentes.

El quinto componente del proceso es el “**análisis administrativo**” que señala las necesidades de estructura administrativa, de personal que el negocio exige, y las posibilidades reales de satisfacerlas.

El sexto componente es el “**análisis de valores personal**”, que busca determinar la adecuación de la posición personal del empresario en aspectos legales, éticos, morales y de gusto personal, en relación con la actividad en si misma de las condiciones operativas que exige el negocio.

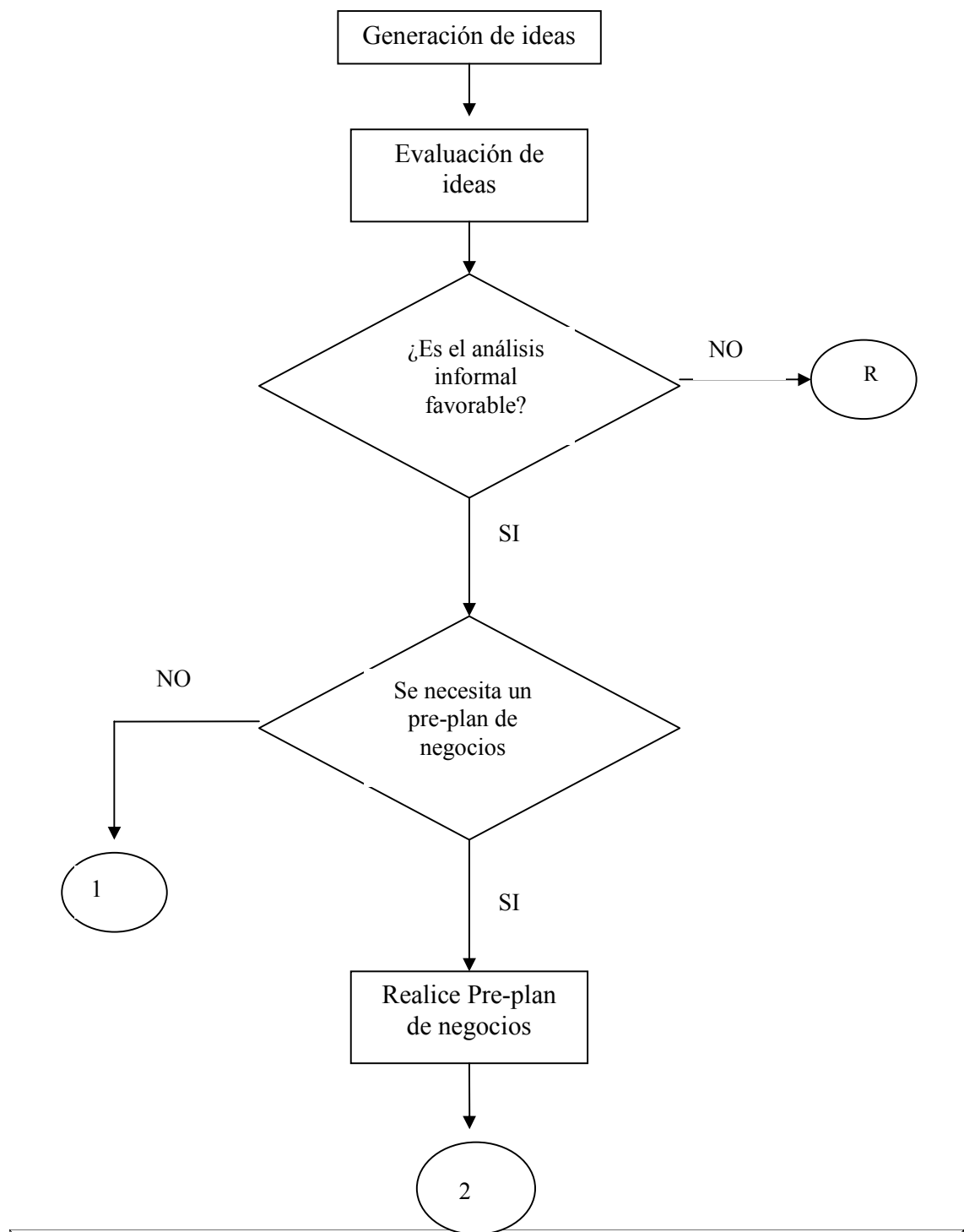
El séptimo componente es el “**análisis social**” que se refiere a la determinación de la incidencia que tiene el negocio sobre el conglomerado social en el cual se va a llevar a cabo, y las probabilidades reales de evitar incidencias negativas sobre la comunidad, pues ellas pueden afectar las posibilidades de éxito del proyecto.

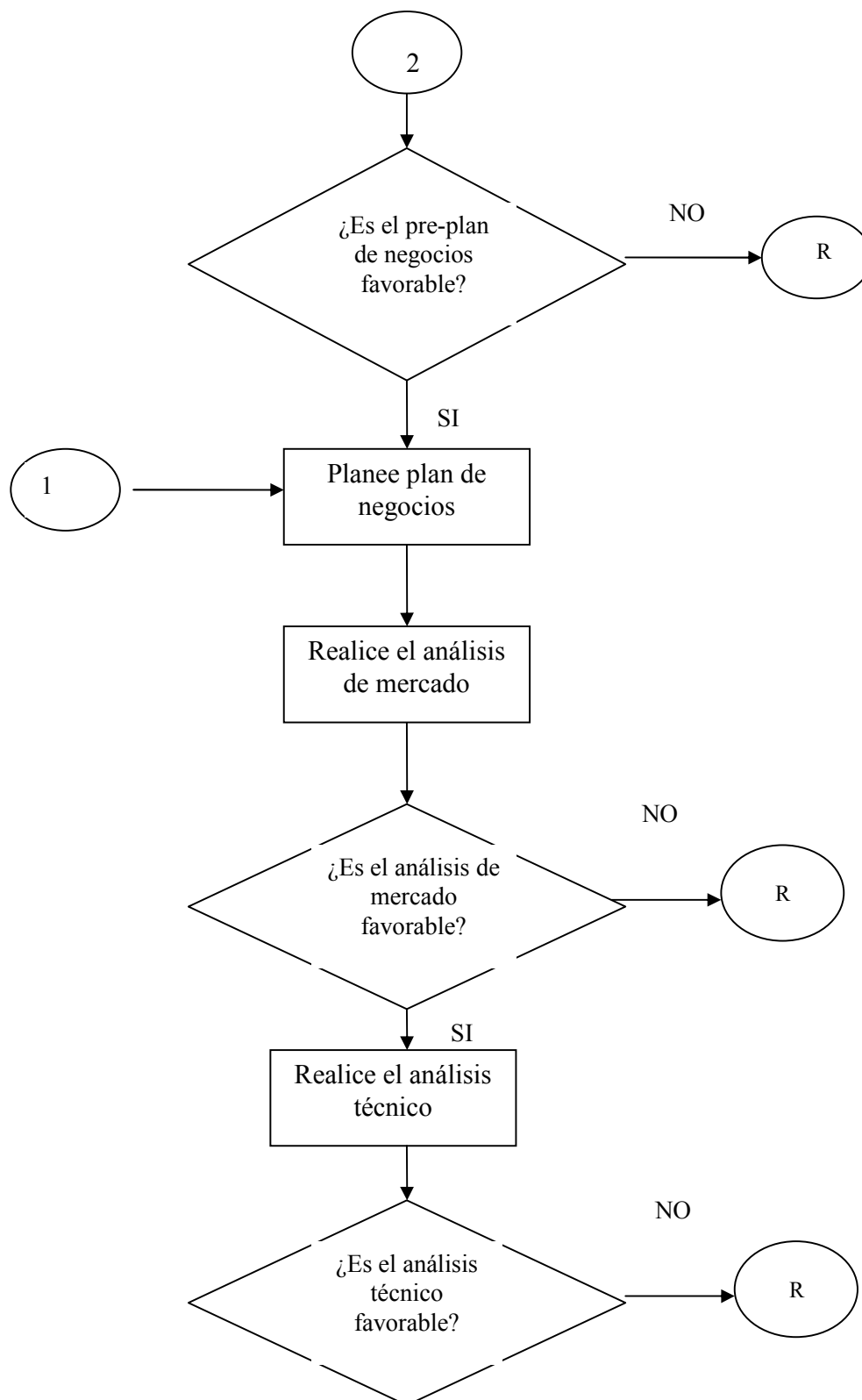
El octavo componente del análisis es el “**análisis de intangibles**”, que considera todos aquellos aspectos no cuantificables que no han sido incluidos en las etapas anteriores y determina las dificultades que ellos pueden crear en el futuro del negocio y de la organización.

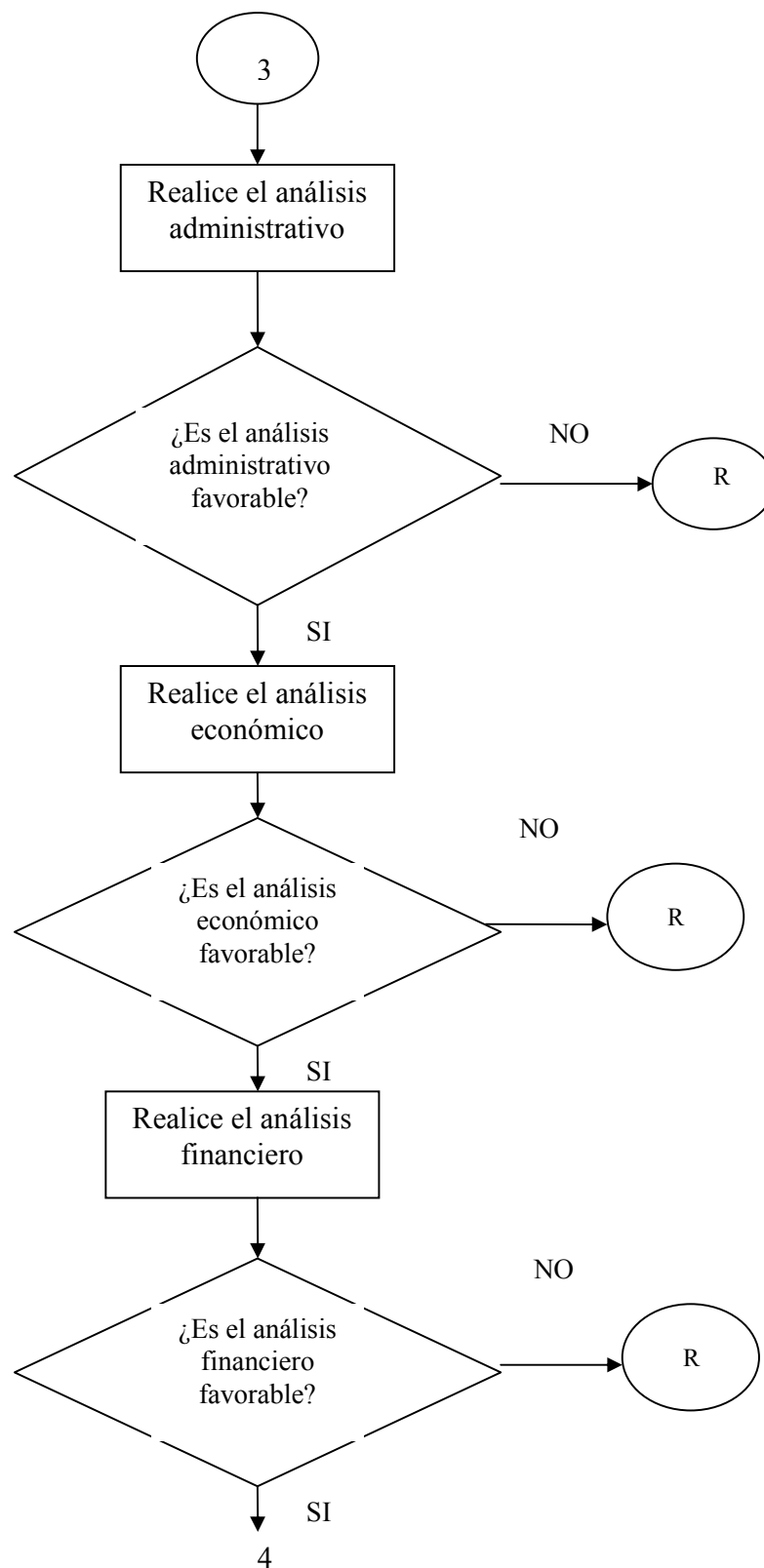
El noveno componente del proceso es el “**análisis de riesgos**”, que trata de analizar los efectos que cambios potenciales en las variables básicas del proyecto pueden generar en la factibilidad del mismo.

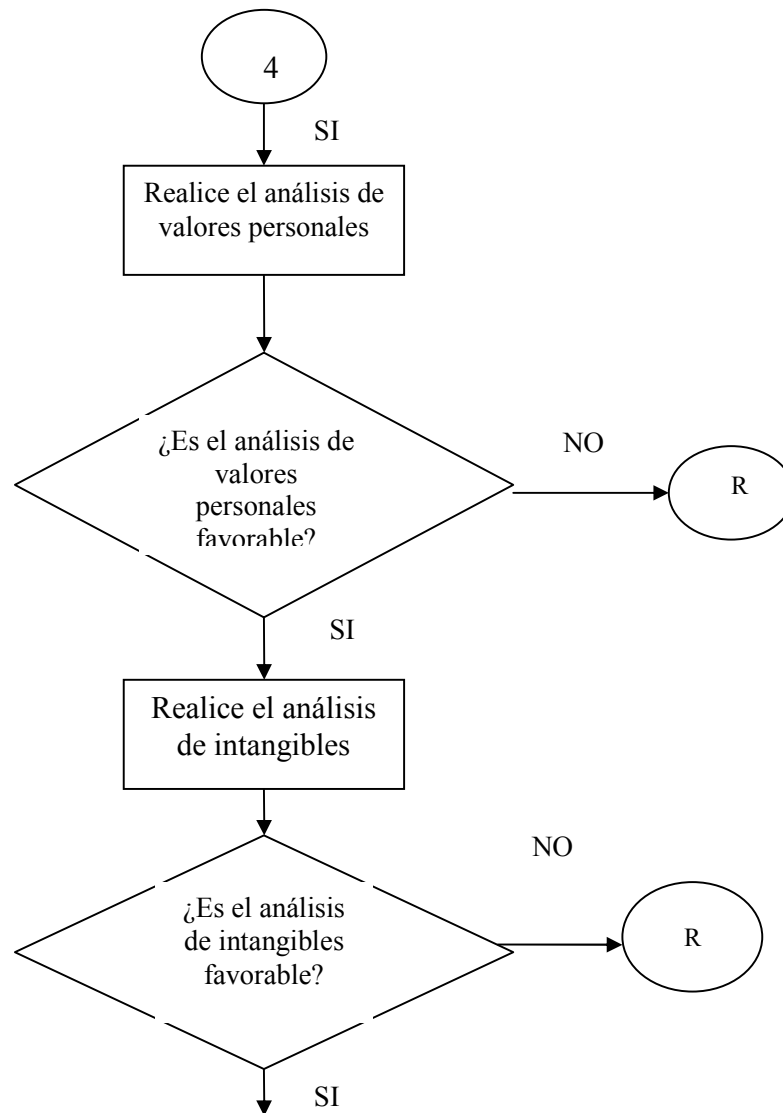
Una vez que todas estas etapas se han realizado con resultados positivos, se puede cumplir la última etapa que es la Evaluación Integral del negocio, y de las estrategias identificadas, para con ello proceder a elaborar el documento final que resume todos estos análisis y que es el que llamamos “**Plan de negocios**”.

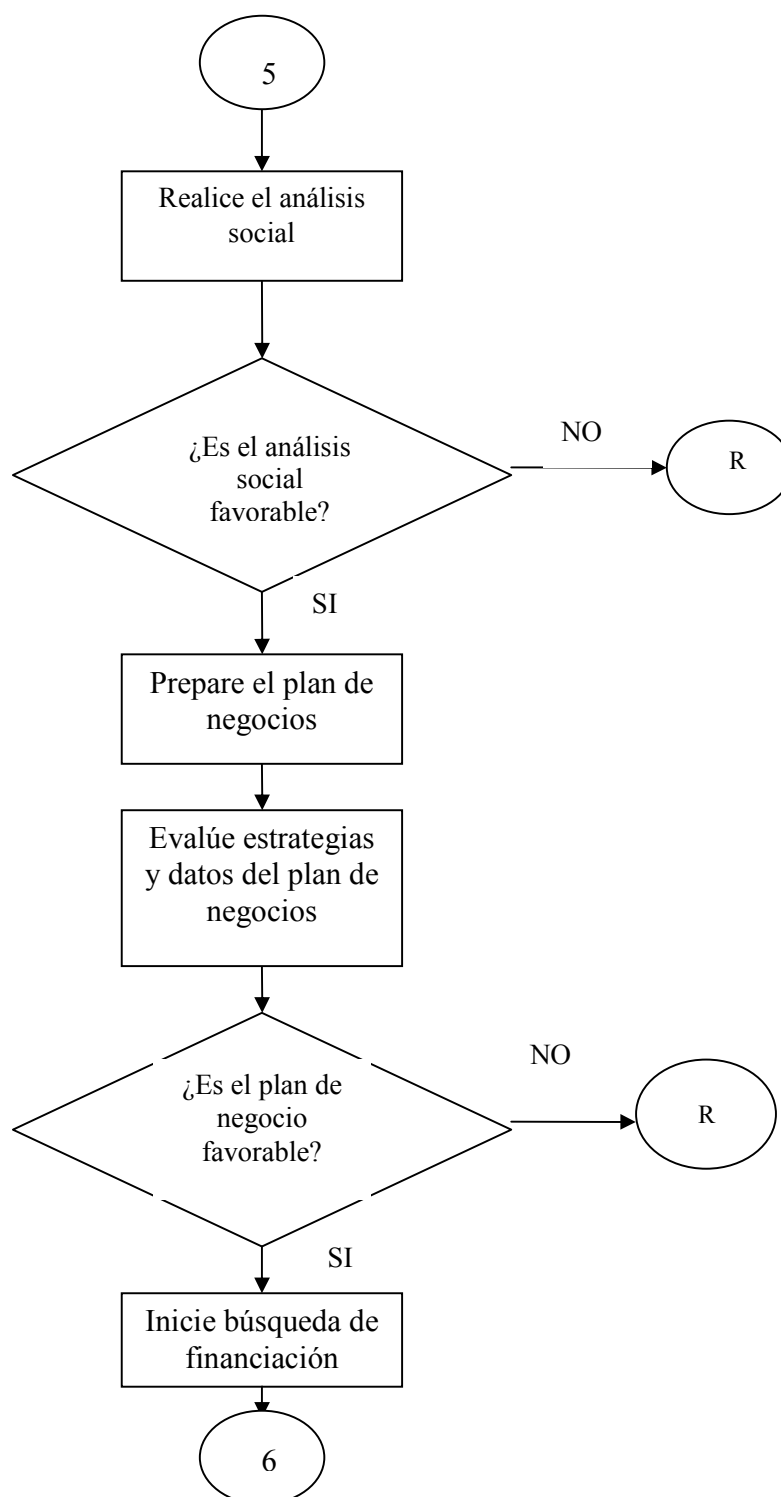
En las siguientes secciones se plantearán los elementos de guía de cada uno de los análisis sin entrar en el detalle del cómo desarrollar cada uno de ellos, que es objeto de los textos clásicos de formulación de proyectos.

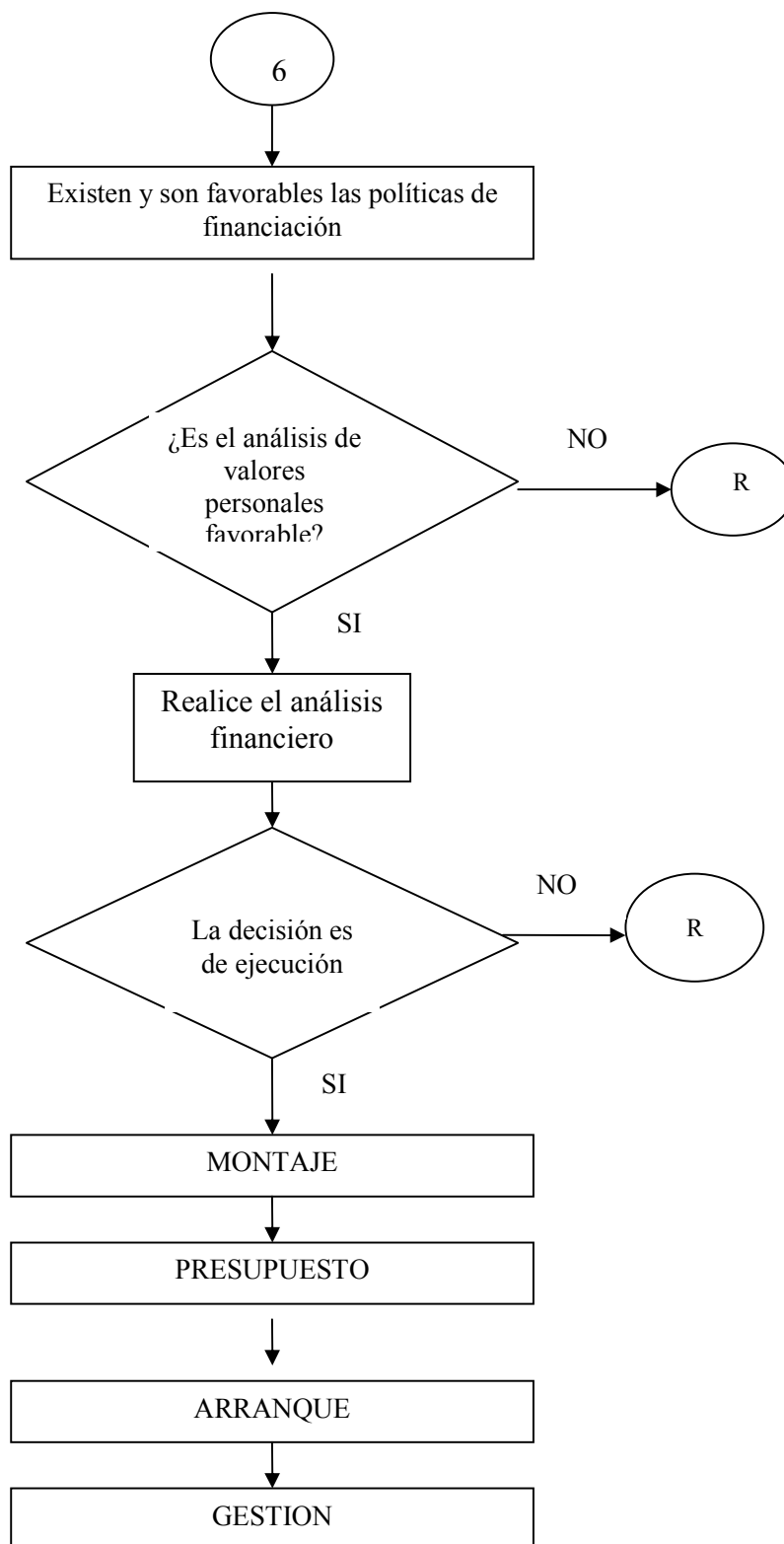












1.3. ANÁLISIS DEL MERCADO

A continuación se plantea un listado de aspectos más relevantes al análisis del mercado que deben ser analizados por el empresario; Esta guía de temas, como se indicó anteriormente, debe adaptarse a las necesidades del negocio y del empresario, se deben descartar aquellos aspectos que pudieran ser irrelevantes para el negocio en análisis.

Análisis del sector y de la compañía.

Análisis del Sector Industrial

- a. Diagnóstico de la estructura actual y de las perspectivas del sector en el cual se va a entrar.
- b. Estado del sector en términos de: productos, mercados, clientes, empresas nuevas, tecnología, administración, etc.
- c. Tendencias económicas, sociales o culturales que afectan el sector positiva o negativamente.
- d. Barreras especiales de ingreso o salida de negocios en el sector.
- e. Rivalidades existentes entre los competidores.
- f. Poder de negociación de clientes y de proveedores.
- g. Amenaza de ingreso de nuevos productos o de sustitutos.
- h. Amenaza de ingreso de nuevos negocios.

Análisis de la Compañía.

- a. Sí ya existe: fechas de fundación, socios, negocios a los que se ha dedicado, clientes, competidores, productos y servicios, experiencia de su personal directivo, trayectoria de la organización, datos financieros básicos.

- b. Si apenas se va a establecer: estructura jurídica provista, socios, capital, personal directivo, trayectoria y experiencia de los directivos, conocimientos, experiencias y relaciones útiles para el nuevo negocio.

Análisis de mercado

El Producto

- a. Descripción detallada del producto o servicio a vender.
- b. Aplicación del producto o servicio.
- c. Uso principal o secundario del producto o servicio.
- d. Elementos especiales del producto o servicio.
- e. Productos competidores.
- f. Ventajas de su producto o servicio frente a productos competidores.
- g. Patentes o condiciones de secreto industrial referentes a su producto o servicio.
- h. Productos o servicios posibles como complementos o derivados del actual.
- i. Debilidades de los productos de empresas competidoras.
- j. Fortalezas y debilidades de su producto.
- k. Posibles formas de solución a sus debilidades.

Clientes

- a. Tipo de potenciales compradores segmentados, por actividad edad, sector. nivel, etc.).
- b. Características básicas de esos clientes (mayoristas, minoristas, productores, consumidores).
- c. Localización geográfica de los clientes.
- d. Bases de decisión de compra de sus clientes (precio, calidad, servicio,

- amistad, política, religión. forma de pago, etc.).
- e. Opiniones de clientes que han mostrado interés en su producto o servicio.
- f. Opiniones de clientes que no han mostrado interés en su producto o servicio.
- g. Formas posibles de evitar la falta de interés.

Tamaño del Mercado Global

Esta es tal vez la parte más difícil de realizar y en algunas ocasiones los datos que puedan tener Instituciones como Centros de Información Estadística, Cámara de Comercio, publicaciones de Agremiaciones, etc., no son suficientes y hay necesidad de realizar estudios más detallados para poder dar respuesta a los aspectos que a continuación se destacan. Los datos numéricos se deben estimar al menos para los próximos tres años.

- a. Área geográfica de análisis.
- b. Número de los posibles usuarios de su producto y de los productos competidores.
- c. Niveles de compra en unidades y pesos de esos posibles competidores.
- d. Tendencia del número de usuarios y del tipo de usos.
- e. Factores que puedan afectar el desenvolvimiento del mercado (condiciones sociales, económicas, políticas; proyección del sector y de los otros sectores).

Competencia

Se trata aquí de determinar las fortalezas y debilidades de los productos y servicios brindados por la competencia y el tamaño e importancia de cada uno de los posibles competidores.

- a. Precios.
- b. Desempeño del producto, servicios, garantías.
- c. Limitaciones en la satisfacción de los deseos de los clientes.
- d. Posibilidades de solución a las dificultades.
- e. Fracción del mercado (unidades y pesos).
- f. Esquema de venta. distribución.
- g. Capacidad de producción.
- h. Capacidad financiera.
- i. ¿Cuál es la marca líder? ¿Por precio? ¿Por calidad? ¿Por servicio?
- j. ¿Han surgido o se han acabado empresas en esta actividad en los dos últimos años? ¿Cómo les ha ido? Razones.
- k. Imagen de la competencia ante los clientes.
- l. ¿Por qué les compran?
- m. Segmento al cual están dirigidos.
- n. ¿Por qué será fácil o difícil competir con ellos?
- o. ¿Por qué cree que puede lograr una fracción del mercado?

Fracción del Mercado y Ventas

Es esta la parte numérica concluyente del proceso de Análisis de Mercado.

- a. Si hay órdenes colocadas o pedidos realmente asegurados se debe indicar el cliente, la cantidad y la frecuencia.
- b. Con base en sus fortalezas, estime la fracción de mercado que usted prevé alcanzar y la variación de esa fracción a lo largo de los próximos años (al menos tres).
- c. Prepare un cuadro como el siguiente:

	1er Trimestre			2do Trimestre			3er Trimestre			4to trimestre			2do Año	3er Año
Mercado Total(Unidad)	1M	2M	3M	1M	2M	3M	1M	2M	3M	1M	2M	3M		
Fracción del Mercado														
Volumen Estimado de Ventas														

En esta parte, es muy frecuente el suponer números mágicos de fracción del mercado, sin tener en cuenta la lealtad que los actuales consumidores tienen con sus proveedores establecidos. Este es uno de los datos más difíciles y más importantes en el plan, pues será la base de todos los cálculos posteriores, por eso es básico que se trate de llegar a un número realista, no supuesto arbitrariamente, de la tracción de mercado. Es necesario recordar que los nuevos productos no adquieren su fracción de mercado instantáneamente, y que lo más lógico es suponer que la penetración al mercado sigue un proceso muy parecido al del ciclo de vida del producto, y que es muy posible que en los primeros meses de operación del negocio el volumen de ventas sea muy bajo y vaya creciendo pausadamente. Esta es la razón para que en el cuadro anterior el primer año esté expresado en meses y que luego sí se agrupen las ventas. En la sección del análisis financiero se discutirá más en detalle esta distribución no uniforme del tiempo en los pronósticos. Si el análisis mensual es necesario por más tiempo se debe extender hasta que luzca razonable.

Estrategias de mercadeo

Estrategia de Venta

- a. ¿Cuáles serán los clientes iniciales?
- b. ¿Cuáles serán los clientes que recibirán el mayor esfuerzo de venta?
- c. ¿Cómo se identificarán los clientes potenciales y cómo se establecerán contactos?
- d. ¿Qué características del producto o servicio (calidad, precio, entrega rápida y cumplida, garantías, servicios, etc.) se enfatizarán en la venta?
- e. ¿Qué conceptos especiales se utilizarán en la venta para motivarla?
- f. Cubrimiento geográfico inicial.
- g. Plan de ampliación geográfica.
- h. Clientes especiales (proyectos en ejecución, oportunidades temporales, etc.).

Estrategia de Precio

- a. Políticas de precio de la competencia.
- b. Precio previsto.
- c. Margen de utilidad unitario mínimo para cubrir inversión y rendimiento mínimo.
- d. Posibilidad de que el precio previsto brinde al producto una entrada rápida al mercado.
- e. Potencial de expansión del mercado con el precio previsto.
- f. Justificación para precio diferente al de la competencia.
- g. Posibles niveles de variación de precio para resistir una guerra de precios.
- h. En caso de que su precio sea mejor que el de su competencia, explique cuáles son las ventajas comparativas de su operación, que le permiten hacer esto.

- i. Analice las relaciones precio-volumen-utilidad. Ayúdese de un esquema de punto de equilibrio.
- j. ¿Qué descuentos planea ofrecer? ¿Por volumen o por pronto pago?
- k. ¿Qué financiación está dispuesto a brindar (política de cartera)?

Táctica de Venta

- a. ¿Tendrá fuerza propia de ventas o recurrirá a representantes de ventas o a distribuidores?
- b. En el caso de usar fuerza propia de ventas. ¿cómo va usted a contratarla, entrenarla y remunerarla?
- c. Si va a usar organizaciones de venta, ¿están ellos distribuyendo productos a su mercado potencial? ¿Manejan ellos productos de la competencia?
- d. Describa los descuentos que dará a mayoristas y minoristas y comparándolos con los brindados por su competencia.
- e. Describa los acuerdos comerciales, económicos, financieros y laborales establecidos con distribuidores o representantes de ventas (precios, descuentos, número de personas, derechos exclusivos de representación, formas de pago, apoyo logístico, etc.).
- f. Formule metas para sus vendedores.

Estrategia Promocional

- a. Mecanismos y/ o medios para llevar el producto a la atención de los posibles compradores.
- b. Ideas básicas a presentar en la promoción.
- c. Mecanismos de ayuda a la venta.
- d. Programa de anuncios y valor.

Política de Servicios

- a. Términos de las garantías.
- b. Tipo de servicios a clientes.
- c. Mecanismos de atención a clientes.
- d. Políticas de cobro de servicios.
- e. Compare su política de servicios con los de la competencia.

Estrategia de Distribución

- a. Canales de distribución que usará.
- b. Métodos de despacho y transporte.
- c. Costos de transporte y seguro.
- d. Problemas de bodegaje.
- e. Política de inventado de producto terminado (en días).

Planes de Contingencia

Indique aquí algunas de las acciones correctivas que podría tomar en caso de que algunas de sus estrategias no se pudiesen llevar a cabo o no fueran efectivas.

¿Cómo reaccionar a cambios del mercado?

Como cierre del análisis del mercado debe usted elaborar un cuadro como el siguiente.

	1er Trimestre			2do Trimestre			3er Trimestre			4to trimestre			2do Año	3er Año
Volumen Estimado de Ventas	1 m	2 m	3 m	1 m	2 m	3 m	1 m	2 m	3 m	1 m	2 m	3 m		
Precio de Ventas(Unid)														
Valor de ventas(\$)														
Descuentos(%)														
Valor neto de ventas														
Política de cartera(días)														
(%)ventas de contado														
Valor ventas de contado														
(%)vetas a plazo														
Valor ventas a plazos														
Descuento por pago de contado														
Valor neto ventas de contado														
Personal de administración y de ventas														
Costo publicidad														
Costos servicios y garantías														
Políticas de inventario de productos														
terminados (días)														

1.4. ANÁLISIS TÉCNICO

Se deben analizar los siguientes aspectos:

Proceso

- a. Materias primas básicas.
- b. Proceso tecnológico, incluyendo diagrama básico de flujo.
- c. Condiciones de operación.
- d. Maquinaria y equipo requerido.
- e. Especificaciones del producto.
- f. Patentes de procesos.
- g. Regalías por el uso de patentes.

Desarrollo del producto

- a. Bases científicas y tecnológicas.
- b. Etapas de investigación y desarrollo.
- c. Cronograma de desarrollo.
- d. Pruebas piloto del producto y de la tecnología.

Localización del negocio

- a. Ubicación geográfica exacta de a planta.
- b. Facilidades de servicios (agua, energía, teléfono, alcantarillado manejo de desperdicios).
- c. Posición relativa a proveedores y clientes.
- d. Facilidades de transpone.
- e. Legislación local (regulaciones).
- f. Situación laboral de la localidad.

Facilidades

- a. Área requerida.
- b. Tipo de construcción.
- c. Servicios especiales (aire, gas, grúas, aceite, agua, refrigeración, vapor, etc.).
- d. Ventilación, iluminación.
- e. Vías de acceso.
- f. Puertas.
- g. Servicios higiénicos.

Equipos y maquinarias

- a. Especificación del proceso.
- b. Tipos de equipos y maquinarias.
- c. Tamaño de equipos y maquinarias.
- d. Necesidades de infraestructura.
- e. Forma de adquisición de equipos (compra, arrendamiento, leasing).
- f. Personal necesario.
- g. Políticas de mantenimiento y de repuestos.
- h. Formas de operación.

Distribución de planta

- a. Departamentos o zonas básicas.
- b. Limitaciones y exigencias de cercanía.
- c. Equipos por departamento.
- d. Área por departamento.
- e. Distribución por departamentos.
- f. Distribución de equipos por departamento.
- g. Diagrama de flujo de producción.

- h. Plano de distribución.

Plan de producción

- a. Tipos de materias primas.
- b. Consumos unitarios de materias primas.
- c. Consumos unitarios de servicios (agua, energía, vapor, aire comprimido, etc.).
- d. Política de inventario de productos en proceso.
- e. Política de inventario de materia prima. (Plan de producción).
- f. Plan de compras.

Sistemas de control

- a. Propiedades básicas del producto.
- b. Procesos críticos en calidad.
- c. Puntos de inspección de calidad.
- d. Equipos de control de calidad.
- e. Personal control de calidad.
- f. Procesos críticos en costos.
- g. Puntos de inspección en costos.
- h. Personal para control de costos.

Una vez concluida esta etapa debe poder realizarse el resumen de los datos técnicos.

Consumos Unitarios

		Unidad	Cantidad
Materias primas	A	Kg	
	B	m	
	C	m	
	D	m	
Servicios	Agua	m/s	
	Energía	Kw/h	
	Vapor	Lb/h	
	Aire	Lb/mn	
	Aceite	Ga/mn	
	Agua refrigerio	m/s	
Insumos	Empaque	m	
	Pintura	m	
	Colorantes	m	

1.5. ANÁLISIS ECONÓMICO

Se debe recopilar información sobre los siguientes aspectos:

Inversión en activos fijos

- Monto y momento de pago de maquinarias y equipos, incluyendo gastos de instalación y montaje.
- Monto y momento de pago de edificios e instalaciones complementarias.
- Monto y momento de pago de lotes.
- Monto y momento de pago de vehículos.
- Monto y momento de pago de marcas o patentes.
- Monto y momento de pago de honorarios profesionales.
- Monto y momento de pago de la construcción y del montaje.
- Monto y momento de pago de gastos de investigación, desarrollo y prueba de productos.
- Monto y momento de pago de ocurrencia de los gastos de arranque.

	1er Trimestre			2do Trimestre			3er trimestre			4to Trimestre			2do Año	3er Año
1. VENTAS	1m	2m	3m	1m	2m	3m	1m	2m	3m	1m	2m	3m		
Política de inventario														
Producto terminado(días)														
Inventario final producto terminado														
Inventario inicial producto terminado														
2. VARIACIÓN DE INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO														
Política Inversión producto en proceso(días)														
Inventario final de productos en proceso														
Inventario inicial de productos en proceso														
3. VARIACIÓN INVENTARIO PRODUCTOS EN PROCESO														
Consumos materia prima A														
Consumos materia prima B														
Consumos materia prima C														
Consumos materia prima D														
Consumo servicios 1														
Consumo servicios 2														
Consumo servicios 3														
Consumo servicios 4														
Insumos 1														
Insumos 2														
Insumos 3														
Insumos 4														

Inversión en capital de trabajo

Se deben aquí recoger las políticas en tiempo de los siguientes conceptos:

- a. Inventario de materia prima.
- b. inventario de producto en proceso.
- c. Inventario de producto terminado.
- d. Política de cartera a clientes.
- e. Política de cartera de los proveedores.
- f. Política de efectivo.

Presupuesto de ingreso

De acuerdo con el pronóstico de ventas antes indicado y con las políticas de ventas, descuentos y cartera.

Producto - Periodo	1er trimestre			2do trimestre			3er trimestre			4to trimestre			2do año	3er año
1. Cantidad a vender	1m	2m	3m	1m	2m	3m	1m	2m	3m	1m	2m	3m		
precio de venta														
unitario venta total														
2. Cantidad a vender														
precio de venta														
unitario venta total														
3. Cantidad a vender														
precio de venta														
unitario venta total														
4. Ventas brutas														
descuentos ventas														
netas														
5. Ventas al contado														
ventas a plazos														
recuperación de														
cartera ingresos														
efectivos cuentas														
por cobrar														

Presupuesto de materias primas e insumos

De acuerdo con el pronóstico de compras y con las políticas de los proveedores.

Materia prima – periodo	1er trimestre			2do trimestre			3er trimestre			4to trimestre			2do año	3er año
	1m	2m	3m	1m	2m	3m	1m	2m	3m	1m	2m	3m		
1. Cantidad a comprar costo unitario costo total														
2. Cantidad a comprar costo unitario costo total														
3. Cantidad a comprar costo unitario, costo total														
4. Costo total materias primas, pago de contado, pago a plazos, pagos vencidos, egresos efectivos, cuentas por pagar														

Presupuesto de mano de obra directa

De acuerdo con las necesidades del personal, su salario y sus prestaciones, se establece el presupuesto de mano de obra directa.

Cargo	No de personas de ese cargo		Año 1	Año 2	Año 3
I.	Salario básico mensual				
	Salario anual				
II.	Salario básico mensual				
	Salario anual				
III.	Salario básico mensual				
	Salario anual				
	Total salarios anuales				
	Prestaciones				
	Total costo (MOD)				

Presupuesto de gastos de fabricación

	Año 1	Año 2	Año 3
Mano de obra directa			
Materia prima			
Servicios			
Mantenimiento y reparación			
Insumos y suministros			
Herramientas			
Impuestos locales			
Empaques			
Seguros			
Deducción tributaria			
TOTAL GASTOS DE FABRICACIÓN			

Se debe estimar el valor de:

- Mano de obra indirecta (supervisores, técnicos, celadores, etc.), incluyendo prestaciones.
- Materias primas indirectas.
- Arriendos.
- Servicios (agua, vapor, energía, combustible, aire, teléfono, etc.).
- Mantenimiento y reparación.

- f. Insumos y suministros (lubricantes, materiales de limpieza, aseo y protección, etc).
- g. Herramientas.
- h. Impuestos diferentes al de renta.
- i. Empaques.
- j. Seguros.
- k. Depreciación y otras deducciones tributarias.

Presupuesto de gastos de administración y ventas Se debe estimar el valor de:

- a. Sueldo y prestaciones del personal de Administración y Ventas.
- b. Gastos de publicidad.
- c. Gastos de representación.
- d. Comisiones de venta.
- e. Gastos de transporte.
- f. Gastos de comunicaciones (teléfono, teles, correo).
- g. Seguros de ventas.

Con estos datos se puede preparar el resumen de los datos correspondientes a los gastos de administración y ventas.

Presupuesto de gastos de administración y ventas

	Año 1	Año 2	Año 3
Nómina personal			
administración y ventas			
Gastos de publicidad			
Gastos de representación			
Comisiones de ventas			

Gastos de transporte			
Gastos de comunicación			
Seguros			
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS			

Análisis de Costos

Los componentes de costos calculados permiten realizar un análisis de los costos, para el cual se acostumbra hacer los siguientes cálculos:

a. Costos Fijos

Incluya aquí los siguientes aspectos:

Arriendos, suministros, herramientas, impuestos diferentes al de renta, seguros, depreciación, deducciones tributarias, los gastos de administración y ventas de personal que correspondan al concepto de costo fijo, o sea, costos que en el corto plazo no cambian por modificaciones en el volumen de producción.

b. Costos Variables

Incluya aquí el costo total de materia prima y de mano de obra directa e indirecta, de materias primas indirectas, de servicios y de empaques, las comisiones de ventas, los gastos de transporte, o sea, todos aquellos costos que se modifican inmediatamente cambia el volumen de producción.

c. Costo Total (CT)

Este se calcula sumando el total de los costos consignados (costos fijos con los costos variables).

d. Costo Promedio (CP)

Este se calcula dividiendo el Costo Total entre la producción e indica el Costo Promedio de cada unidad producida.

e. Costo Variable Unitario (CVU)

Este se calcula dividiendo el Costo Variable entre la producción e indica la variación en el Costo Total por cada unidad producida.

f. Margen Unitario

Se determina estableciendo la diferencia entre el precio unitario de venta y el Costo Variable Unitario. En algunos casos se expresa porcentualmente e indica la utilidad antes de gastos financieros e impuestos que se logrará por unidad.

g. Punto de Equilibrio

Se determina dividiendo los Costos Fijos por la diferencia entre el precio unitario de venta y el Costo Variable Unitario (Margen Unitario).

Este indicador permite establecer el nivel mínimo de producción y ventas en cantidad, que debe lograr el negocio para poder generar utilidad contable.

Al comparar este resultado (Punto de Equilibrio) con el nivel previsto en el Plan de Ventas, se tiene una idea de margen de seguridad y de riesgo del negocio.

1.6. ANÁLISIS FINANCIERO

El objetivo básico de esta sección es el determinar las necesidades de recursos externos, la forma de conseguirlos, los gastos financieros y los pagos de capital que originen y producir la proyección financiera de la organización.

Para cumplir estos propósitos es fundamental organizar la información recopilada hasta ahora.

Flujo de Caja

Es esta la herramienta fundamental de toda empresa, mas cuando se está en el arranque, y simplemente sirve para comparar los ingresos efectivamente recibidos y los egresos realmente pagados y nos permite entonces determinar los momentos y los montos de los recursos requeridos para el financiamiento del proyecto. Para los primeros períodos del proyecto es necesario hacer el flujo de caja con períodos cortos, pero a medida que el proyecto avanza se puede espaciar más la periodicidad del flujo de caja. Tal vez los seis meses antes y después de inicio deben ser manejados mensualmente. Es claro que si el período de montaje toma más de seis meses, esta cifra, dada como indicativa, se debe ampliar. Igualmente si el período de penetración y posicionamiento en el mercado es mayor de seis meses, es necesario también ampliar el horizonte de análisis mensual del flujo de caja.

ITEM- PERIODOS	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	1er año	2do año	3er año
	- 6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	3T 4T		
CAJA INICIAL																
+Ingresos por pagos de contado																
+ ingresos por recuperación de cartera																
+ Otros ingresos																
TOTAL DISPONIBLE																
-Inversiones en activos fijos																
-Egresos por compra de materia prima																
-Egresos por gastos de fabricación (sin incluir depreciación y deducciones tributarias)																
-Egresos por gastos de administración y ventas																
-Egresos por pagos de capital																
-Egresos por gastos financieros																
-Egresos por impuestos																
NETO DISPONIBLE																
+Aporte de socios																
+Prestamos																
CAJA FINAL																

La mayoría de estos datos vienen de los cuadros que se han preparado. Pero hay otros que no se tienen ya calculados y que se van relacionando con otros estados

financieros proyectados. Por ejemplo, los impuestos de renta y complementarios sólo se pueden determinar al realizar el P y G. Los gastos financieros los pagos de capital se determinan una vez calculadas las necesidades de préstamo o sea que se basan en el resultado del flujo de caja, pero los gastos financieros afectan P y G; y por lo tanto es necesario trabajar simultáneamente en el flujo de caja y en el P y G.

Estado de Pérdidas y Ganancias

El P y G o estado de resultados muestra, a nivel de causación, las utilidades producidas por el negocio en el período de análisis. Básicamente compara ingresos causados con costos y gastos causados en un período de operación del negocio.

Los aspectos básicos de un Estado de Pérdidas y Ganancias. Obsérvese que por estar basado en causación no se necesita realizar análisis sobre períodos tan cortos como se necesitó en el flujo de caja. Igualmente obsérvese que no se hace P y G durante la construcción y montaje de la organización.

ESTADO DE RESULTADOS

	Año 1	Año 2	Año 3
VENTAS BRUTAS			
- Descuentos			
VENTAS NETAS			
+ Valor inventario final materia prima			
- Valor inventario final materia prima			
- Valor de compras			

+ Inventario final PT y PP			
- Inventario final PT y PP			
- Costo mano de obra			
-Gastos de fabricación			
-Gastos de administración y ventas			
-Gastos financieros			
-deducciones tributarias			
UTILIDAD GRAVABLE			
- Impuestos			
UTILIDAD NETA			

Balance pro forma

El balance muestra el estado de las diversas cuentas al final de un periodo de análisis. Los datos para éste se toman fundamentalmente del flujo de caja y del estado de resultados.

Es además un mecanismo de validación de las cifras usadas en el P y G y en el flujo de caja. Plantea los aspectos y partidas básicas de un balance.

Al terminar cada período de flujo de caja y P y G se debe elaborar el balance de ese período con el fin de estar seguro que las cifras son correctas.

	1er año	2do año	3er año
ACTIVOS			
Activo corriente			
Caja y bancos			
Cartera			
Inventario materia prima			
Inventario productos en proceso y			

terminados			
Otros			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE			
Equipos y maquinaria			
-depreciación			
Edificación y b. Muebles			
-Depreciación			
Otros activos			
-Deducciones			
TOTAL ACTIVO FIJO			
TOTAL ACTIVOS			
PASIVOS			
Pasivos corrientes			
Cuentas por pagar			
Obligaciones bancarias			
Impuesto por pagar			
TOTAL PASIVO CORRIENTE			
Pasivo a largo plazo			
Prestaciones sociales			
Obligaciones bancarias			
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO			
PATRIMONIO			
Capita			
Utilidades retenidas del periodo anterior			
Utilidades del periodo			
TOTAL PATRIMONIO			
TOTAL PASIVOS			

Flujos de Cajas Netos

Con el propósito de poder determinar la rentabilidad del proyecto y por lo tanto su factibilidad económica se calcula un estado totalmente derivado de los anteriores.

Generalmente este proceso se hace sobre una base anual, pues no es una

herramienta de operación sino de evaluación.

Con los valores de los flujos de caja netos se procede a calcular la Tasa de Retorno y el Valor Presente Neto del proyecto.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
UTILIDA BRUTA + Depreciación + Deducciones tributarias -Pagos de capital 1. FLUJO DE FONDOS NETO Inversiones en activos -Prestamos del periodo 2. INVERSIONES NETAS DEL PERIODO (3=1-2)FLUJOS DE CAJA TOTALMENTE NETOS				

1.7. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

El objetivo de esta sección es analizar en detalle las exigencias administrativas de la organización, requisitos de los distintos cargos y la existencia de una visión administrativa adecuada para la organización. En ese sentido se deben tratar los siguientes aspectos:

Organización

- Estructura básica.
- Líneas de autoridad.
- Perfil de los propietarios que ejercerán labores de administración.
- Composición de la Junta Directiva.

Propietarios

- a. Experiencias previas aplicables al negocio.
- b. Condiciones de Contratación: salariales y contractuales.
- c. Política de distribución de utilidades.

Personal ejecutivo

- a. Personas que ocuparán los cargos básicos. incluyendo su experiencia y aporte a la organización.
- b. Políticas de remuneración.
- c. Posiciones que se espera llenar en el futuro. Perfiles de dichas posiciones.
- d. Indique sus políticas de administración de personal, tipo de contratos. salarios, prestaciones, participación de utilidades, opciones de adquisición de acciones, etc.

Organizaciones de apoyo

- a. Indique las organizaciones que le ayudarán: bancos, compañías de seguros, asesores legales, asesores tributarios, etc.
- b. Especifique su organización contable y sus mecanismos de control.
- c. Indique los Comités de Dirección que tendrá: sus componentes y sus funciones.

Empleados

- a. Especifique necesidades cualitativas y cuantitativas.
- b. Mecanismos de selección, contratación y desarrollo.

- c. Programas de capacitación.

1.8. ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES

Aspectos legales

- a. Existen algunas dificultades legales o de reglamentación urbana en el funcionamiento del negocio. ¿Cuáles?
- b. Existen dificultades legales en términos de residuos o emisiones. ¿Cuáles?
- c. Existen dificultades legales en términos de contratación de empleados. ¿Cuáles?
- d. Existen dificultades legales en términos de las materias primas o productos utilizados. ¿Cuáles?
- e. Existen dificultades o dudas sobre aspectos tributarios del negocio ¿Cuáles?
- f. Existen dificultades o dudas sobre aspectos comerciales del negocio. ¿Cuáles?

Aspectos éticos y/o morales

- a. ¿Se ajusta o no el negocio a mi escala de valores éticos y/o morales? ¿Cuáles viola?
- b. ¿Puede tener el negocio el rechazo de la comunidad por contrariar los valores morales o éticos de la comunidad? ¿Cuáles y por qué?
- c. ¿Se afectará su imagen comunitaria por el tipo de negocio? ¿Cómo?
- d. Al realizar su negocio en la forma prevista ¿sentirá usted que está violando principios morales o éticos? ¿Cuáles?

Aspectos personales propiamente dichos:

- a. ¿Existen actividades en la gestión de su negocio que les sean insatisfactorias a los socios? Si es así ¿cómo las van a resolver?
- b. ¿Qué limitaciones personales le imponen los socios al negocio?

1.9. ANÁLISIS SOCIAL

En este análisis es necesario considerar los siguientes aspectos:

Análisis ambiental

- a. ¿Qué emisiones tiene la empresa?
- b. ¿Qué riesgos de contaminación tienen esas emisiones?
- c. ¿Qué medidas de control de contaminación se van a utilizar?
- d. ¿Qué riesgos generan para la comunidad las emisiones residuos de su organización?
- e. ¿Se ajusta su tecnología y su procesamiento de residuos a las exigencias de las entidades encargadas de controlarlas?
- f. ¿Qué riesgos tiene su negocio para la salud de los trabajadores?
- g. ¿Qué mecanismos de higiene y seguridad industrial va a utilizar?

1.10. ANÁLISIS DE COMUNIDAD

- a. ¿Qué beneficios trae su negocio a la comunidad en término de empleos, uso de recursos físicos, producción para la comunidad?
- b. ¿Qué apoyo en las áreas de educación, salud, recreación, etc., trae su organización a la comunidad?
- c. ¿Qué contribución a la vida general de la comunidad hace el negocio? Si es

- desfavorable, ¿qué soluciones o compensaciones se van a brindar?
- d. ¿Qué demandas genera su negocio sobre la comunidad?

1.11. ANÁLISIS DE INTANGIBLES

Analice los aspectos siguientes que sean aplicables:

- a. Efecto del negocio en la imagen pública de la empresa y de los socios.
- b. ¿Es el nuevo negocio un elemento de apoyo a las otras actividades de la empresa y /o de los socios?
- c. ¿Qué efectos en la tributación de los socios genera este negocio?
- d. En caso de que existan efectos negativos en las demás actividades de la empresa y de los socios por la realización de este negocio, ¿qué soluciones se planea darle?

1.12. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Con todos los datos provistos por los estudios anteriores, se puede entrar a evaluar el proyecto y para ello se deben acometer las siguientes etapas:

Evaluación de contado

- a. Tasa de Retorno descontada de los Flujos de Caja.
- b. Valor Presente Neto a la tasa mínima de las empresas.
- c. Período de Pago y Período de Pago Descontado.
- d. Punto de Equilibrio Económico a la tasa mínima de retorno para las variables críticas del negocio.

Evaluación con financiación

- a. Tasa de Retorno descontada de los Flujos de Caja.
- b. Valor Presente Neto a la tasa mínima de las empresas.
- c. Periodo de Pago y Periodo de Pago Descontado.
- d. Punto de Equilibrio Económico a la tasa mínima de retorno para las variables críticas del negocio.
- e. Determinación de la tasa crítica de costo de capital a las condiciones esperadas del proyecto.
- f. Efecto de la Palanca Financiera.
- g. Niveles mínimos de operación para tener Palanca Financiera positiva.

Análisis de sensibilidad

- a. Determinación de efectos en los criterios de decisión de inversión de variaciones unidimensionales y multidimensionales de las variables básicas del proyecto.
- b. Determinación de los puntos críticos de las variables más sensibles.

Análisis de posición financiera

- a. Estructura de capital.
- b. Razones financieras.
- c. Situación de liquidez.
- d. Política de distribución de excedentes.
- e. Planes de contingencia para el manejo financiero de la organización.

Análisis de riesgo

El objetivo de esta sección es analizar todos aquellos factores que al sufrir modificaciones pueden afectar los resultados del negocio. Es básico que esta sección sea realizada con la mayor honestidad, pues de ella saldrán identificados los puntos débiles del proyecto y las acciones correctivas para esas flaquezas. Esta acción de análisis es la medicina preventiva para el proyecto y da al empresario la posibilidad de tener planes de acción alternos para la dirección del negocio.

Riesgos de mercado

- a. ¿Cambios desfavorables en el sector?
- b. ¿Surgimiento de mejores productos?
- c. ¿Reducción del número de clientes?
- d. ¿Surgimiento de nuevos productores?
- e. ¿Posición relativa en el mercado?

Riesgos técnicos

- a. ¿Desarrollo oportuno del producto?
- b. Fuentes de materias primas e insumos?
- c. ¿Obsolescencia de equipos?
- d. ¿Problemas de mantenimiento de equipos?
- e. ¿Servicios auxiliares (agua, electricidad, etc.)?

Riesgos económicos

- a. ¿Reducción de precio del producto?
- b. ¿Incremento en el costo de materias primas e insumos?
- c. ¿Crecimiento del valor de los equipos?
- d. ¿Efectos de devaluación en insumos importados?
- e. ¿Incrementos en los costos de producción?
- f. ¿Cambios en los costos laborales?

Riesgos financieros

- a. ¿Demoras en los aportes de los socios?
- b. ¿Demoras en los desembolsos de las entidades crediticias?
- c. ¿Incremento en el costo de capital?
- d. ¿Exigencias sobre garantías, reciprocidades etc.?
- e. ¿Reducción en los períodos de pago del préstamo?

Documento final

Una vez realizado todo el proceso descrito en los numerales anteriores: hay necesidad de preparar un documento final que resuma los hechos básicos del proceso de análisis. Este documento, que va a tener múltiples usos, debe ser un escrito muy conciso, muy bien escrito, preciso, legible, serio y evaluativo que permita demostrar las fortalezas que el negocio tiene, sus posibilidades de éxito y las estrategias para lograr dicho éxito y los planes contingentes que tienen para enfrentar las amenazas que el ambiente generará para el negocio.

El documento final no debe ser excesivamente largo, debe evitar la presentación de aspectos obvios y de cuestiones de poca importancia. Su estructura básica

debe ser:

- a. Carátula.
- b. Resumen Ejecutivo.
- c. Tabla de Contenido.
- d. Análisis de Mercado.
- e. Análisis Técnico.
- f. Análisis Económico.
- g. Análisis Financiero.
- h. Análisis Administrativo.
- i. Análisis Personal, Social y de Intangibles.
- j. Análisis de Riesgos.
- k. Evaluación del Proyecto.
- l. Anexos.

Tal vez las hojas más importantes de todo plan de negocio son las que corresponden al Resumen Ejecutivo, pues todo financista, socio, inversionista, cliente, proveedor, lo primero que mira es el Resumen Ejecutivo. Si este que se prepara de último pero se coloca de primero, está bien escrito, es motivante y suficientemente claro, hay una posibilidad alta de que el lector mire y lea el Plan de Negocio. Si no lo está, el Plan de Negocio no recibirá atención alguna.

El Resumen Ejecutivo debe indicar clara, breve y precisamente en qué consiste el negocio, a qué mercados está dirigido, qué recursos financieros requiere, cómo son usados, cuál será el retorno para los inversionistas cómo se van a pagar los créditos, cómo se van a lograr las metas del mercado, qué fortaleza tiene el grupo administrativo y cuáles son los beneficios para el socio, el inversionista, el proveedor, el comprador, etc.

No se le olvide que el inversionista espera que usted demuestre que tiene una oportunidad sólida y real de negocio, que usted tiene el talento empresarial y administrativo para explotar la oportunidad, que usted tiene un plan sólido, racional, coherente y creíble para hacerlo, y sobre todo, que el negocio produce suficientes recursos para cancelar obligaciones y dejar un buen excedente para todos.

Evaluación del plan

El empresario tiene que tener convicción sobre su idea, pero no se debe cegar a los signos negativos que pueden surgir alrededor del negocio. Es necesario estar listo y dispuesto a recibir con beneficio de inventario las críticas, comentarios y recomendaciones que se nos hagan; la decisión final es de cada uno de nosotros, pero para esa decisión debemos:

- a. Escuchar cuidadosamente las críticas. Pedir que las precisen y que de ser posible nos den ideas para solucionarlas.
- b. Pese los argumentos cuidadosamente y decida si los cambios sugeridos son apropiados.
- c. Revise su plan de negocio y analice si está siendo realista u optimista.
- d. Haga los cambios que su razón le indique y no lo que su corazón le sugiera.

Errores más frecuentes

En el proceso de establecimiento de todo negocio y en la elaboración de todo plan de negocio se cometen algunos errores:

- a. Creer que todo producto o servicio tecnológicamente importante es mercadeable y puede dar origen a un negocio factible.
- b. Creer que todo lo que se requiere para que un negocio arranque y sea

exitoso es tener dinero.

- c. Enamorarse del negocio y cegarse ante sus deficiencias.
- d. Introducir simultáneamente muchos productos / servicios.
- e. No tener claridad en el grupo administrativo.
- f. Estimar las ventas a partir de la capacidad de producción de los equipos.
- g. Fallas en el análisis y el entendimiento del mercado. No se sabe quién es el cliente, por qué compra, quién es la competencia.
- h. Intento de vender una tecnología más que una oportunidad de negocio.
- i. Falta de evaluación real de consumos y productividad, lo cual lleva a subestimación de los costos.
- j. Olvido o subestimación del capital de trabajo.
- k. Falta de análisis de la liquidez del negocio.
- l. Estimación errada de la fracción de mercado a captar y del proceso de venta.
- m. Mantener la idea de que el negocio sólo es importante para uno si uno está solo o en mayoría.
- n. Tratar de ocultar las partes débiles del negocio.
- o. Creer que las hojas electrónicas son la salvación y producen un plan de negocio articulado.
- p. Hacer enunciados ambiguos o vagos.
- q. Describir la tecnología en forma ininteligible.
- r. Tener gente incógnita en el negocio.
- s. Escribir un documento muy extenso y poco preciso.
- t. Suponer números sin razón y no evaluar el efecto del supuesto.
- u. Ajustar para que cuadre.
- v. Creer que ese trabajo solo sirve para conseguir el dinero.
- w. Creer que es un elemento más de la biblioteca.

Se ha revisado en detalle el proceso de elaboración del Plan de Negocio, identificando su papel en el proceso de establecimiento de un negocio, revisando el contenido y alcance de los distintos análisis, los errores que más frecuentemente se cometen y la estructura final del documento.

Existen muchos artículos y textos que tratan lo referente al Plan de Negocio, y seguramente se han usado ideas de muchos de ellos. Es conveniente que el profesor y el alumno revisen algunos para complementar los aspectos tratados en este bloque.

BP. No. 2 ESTRUCTURA DOS DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Modo No. 2

Una empresa es una organización creada con fines comerciales, regida por principios éticos, sociales, ambientales y económicos. Según la ley, pueden ser de dos tipos: Personas naturales o personas jurídicas. En el primer caso, es una empresa formada por cualquier hombre o mujer sin impedimentos legales para ejercer actividades comerciales. En el segundo caso, son instituciones constituidas como tal ante la ley (Sociedades Limitadas, anónimas, etc.).

Un plan de negocios es una herramienta que le permite al empresario planear las actividades de la empresa, hacer proyecciones futuras y buscar financiación. Este debe plasmar la situación actual de un negocio y sus expectativas, en un horizonte de planeación determinado. El plan de negocios no es un documento estático, la actualización constante del mismo, permitirá al empresario organizar su negocio, identificar fallas, tomar decisiones y hacer seguimiento a las metas propuestas.

En el momento de redactar el plan de negocios se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- El plan de negocios no debe superar las 30 páginas, éste debe ser lo más concreto posible en cada una de las secciones. Es necesario que a lo largo del plan de negocios se muestren los aspectos más importantes de la empresa y se demuestre la viabilidad comercial del producto que se está ofreciendo.
- Se debe comenzar con un resumen ejecutivo donde se enuncian los datos generales de la empresa: razón social, nombre del representante legal,

dirección, teléfono, fax, correo electrónico, tipo de empresa, tamaño y otros que den una idea global de la empresa al inicio del plan de negocios.

- La información que incluye el plan de negocios debe ser la más relevante para que un inversionista se haga una idea muy completa de la empresa y sus proyecciones, y entienda los beneficios y los riesgos asociados al negocio. La información adicional debe ir en una sección de anexos en la cual se pueden incluir los detalles del proceso productivo, aspectos financieros, etc.
- En el plan de negocios debe quedar muy clara la diferencia entre la situación actual de la empresa y las proyecciones a futuro. Si esto no es claro se puede dar una imagen equivocada de la empresa que puede ser perjudicial a la hora de buscar financiación.
- Se debe evitar escribir en primera persona y usar palabras ambiguas que puedan dar lugar a confusión. Ejemplo, mucho, muy bueno, excelente, mágico, etc. El Plan de Negocios debe ser un documento objetivo y concreto. No es recomendable dar opiniones personales.
- Al iniciar se debe incluir un índice donde se muestre la información que contendrá el Plan de Negocios.
- Es necesario incluir las fuentes bibliográficas de las cuales se obtiene la información secundaria utilizada en el plan de negocios y que no ha sido producida por la empresa.
- Es importante especificar en la sección de anexos las licencias con las que cuenta la empresa y las que necesitaría conseguir. Estos son aspectos que alteran el cronograma y las proyecciones. En caso de que no se necesiten determinadas licencias es necesario escribir la razón por la cual no se contemplan. Esto puede constituir debilidades o fortalezas del producto.

2. ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIOS

1. Resumen ejecutivo
2. Portafolio de productos
3. Análisis de mercado
4. Información de la empresa
5. Descripción del sistema de producción
6. Análisis financiero
7. Análisis de riesgos
8. Criterios de sostenibilidad ambiental
9. Criterios de sostenibilidad social
10. Sistema de seguimiento

Antes de comenzar con el resumen ejecutivo, y después de escribir los datos generales de la empresa, es importante definir el propósito del plan de negocios (expansión del negocio, búsqueda de capital semilla o de nuevos inversionistas, etc.) y especificar los recursos financieros requeridos. Posteriormente se deben escribir los objetivos de la empresa, es decir las metas que desea alcanzar en un determinado periodo de tiempo. Esos objetivos pueden ser específicos para cada una de las áreas de la empresa por ejemplo: mercado, producción, empleo, finanzas y aspectos ambientales y/o sociales. Los objetivos deben ser concretos y claros, enmarcados en un periodo de tiempo y asociados a indicadores específicos que permitan hacer seguimiento de su cumplimiento.

A continuación se explica como desarrollar cada uno de las partes del plan de negocios.

2.1. RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo fundamental del resumen ejecutivo es presentar brevemente el negocio a posibles socios, inversionistas o entidades públicas. El motivo por el cual el resumen aparece al principio del plan de negocios es para facilitar el trabajo a los inversionistas profesionales que deben evaluar varios planes de negocio al día.

El resumen ejecutivo debe incluir aquellos aspectos de la empresa que pueden ser de mayor interés para un inversionista. Al iniciar es recomendable hacer un párrafo con la descripción de la empresa, la localización y la descripción del producto. Luego se debe describir cada una de las partes del plan de negocios, haciendo énfasis en los aspectos más atractivos como innovación del producto, calidad, servicio, beneficios ambientales y sociales, expectativas de mercado, crecimiento de las ventas, utilidades, indicadores financieros relevantes u otros.

En general se debe ser convincente respecto a lo que se pretende con el plan de negocios y demostrar los beneficios ambientales y sociales, y el potencial económico.

El resumen ejecutivo se debe realizar cuando los demás componentes del plan de negocios estén listos, de esta manera se podrá reflejar mejor la información que este contiene.

2.2. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS O SERVICIOS

En el portafolio de productos se describen los productos o servicios que ofrece la empresa. Dentro del plan de negocios esta sección puede ser dividida en dos

puntos: descripción del producto o servicio y actividades de investigación y desarrollo.

Descripción del producto o servicio

En esta sección se deben especificar los productos y servicios que ofrece la empresa, las cantidades y calidades.

Es recomendable mostrar las bondades y beneficios para los consumidores, especificando las características del mercado hacia el cual va dirigido cada producto o servicio (localización, grupos de personas).

Para mostrar el portafolio de productos es importante utilizar tablas con los productos y servicios que se van a comercializar e identificar cada una de las ventajas competitivas respecto a otros productos presentes en el mercado. En caso de que la empresa ya tenga experiencia en el mercado, es importante explicar cuales son los productos con mayor demanda y las cualidades que los hacen más exitosos en el mercado.

En la descripción de los productos o servicios se deben explicar la presentación del producto, cantidades, calidades y especificar cuanto puede ofrecer la empresa al mes. Es relevante demostrar una oferta constante con estándares de calidad que diferencie los productos de la empresa de los de la competencia.

Actividades de investigación y desarrollo

En esta sección se deben incluir los avances que ha tenido la empresa en la investigación del producto en diferentes aspectos como tecnologías, nuevos productos, investigación de mercados, planes de manejo, entre otros.

2.3. ANÁLISIS DE MERCADO

Un mercado es un espacio en el que se realizan todo tipo de intercambios comerciales. Está dentro de un marco de tiempo y tiene dos tipos de actores: los que ofrecen y los que demandan productos o servicios.

Existen variables que afectan el comportamiento del mercado y de la compañía. Unas son aquellas que dependen de la decisión del empresario (controlables): por ejemplo precios de su producto, tipo de producto, la promoción, la forma y el sitio donde se venderá el producto. Otras, son aquellas variables externas, que el empresario no puede controlar. Ejemplo, la legislación vigente, acciones de la competencia, entorno político, económico, etc. El comportamiento de cada una de estas variables (controlables y no controlables), es fundamental para el desarrollo de la empresa. Es importante conocerlas para así definir estrategias y poder reaccionar ante cambios inesperados en el mercado.

La finalidad del análisis de mercado es establecer unos objetivos comerciales coherentes con los objetivos globales de la empresa y detallar cómo se van a alcanzar esos objetivos.

Para ello, hay que realizar un análisis detallado del mercado objetivo de la empresa: Identificar el tamaño del mercado, estudiar las características de los compradores, de la competencia y decidir con qué tácticas se va a abordar cada meta parcial.

Un análisis de mercado permite desarrollar información sobre las características específicas y el comportamiento de todos los involucrados en el mercado (vendedores y compradores). Esta información es fundamental para identificar

productos potenciales (en el caso en que se este buscando un producto para entrar en el mercado), para identificar los segmentos del mercado en los que una empresa podría posicionarse con éxito (dónde y a quien vender), y para definir estrategias claves que permitan conquistar el mercado (cómo vender).

Todo análisis del mercado debe incluir la siguiente información:

- Descripción del Producto o servicio
- Tamaño y comportamiento del mercado
- Características de los consumidores
- Requisitos de acceso al mercado
- Análisis de precios
- Análisis de la competencia y canales de distribución del producto
- Prácticas comerciales
- Participación en el mercado
- Estrategias de comercialización

Descripción del Producto o servicio

Por lo general todos los productos se encuentran inscritos dentro de un sistema de clasificación (sistema armonizado / Harmonized System) que a nivel mundial permite hacer comparaciones e identificar productos que pueden tener diferentes nombres según el país donde se encuentren. Es importante al hacer un análisis del mercado, incluir el código del producto dentro del sistema armonizado, y estadísticas que desagreguen todos los productos dentro de un código. Al tener este código, la búsqueda de información estadística sobre las ventas o el comportamiento del mercado se hacen más fáciles.

Comportamiento del mercado

Antes de definir y detallar las características del mercado objetivo, el empresario debe evaluar el comportamiento histórico del producto en el mercado, es decir, analizar si el consumo y la producción del bien o servicio han crecido, disminuido o permanecido constante, durante los últimos cinco años. El empresario puede utilizar fuentes estadísticas nacionales y regionales (DANE, Proexport, Cámaras de Comercio, Gremios, etc.) que permitan tener un panorama del sector productivo al que pertenece, o hacer sondeos con comercializadores de dichos productos.

Este análisis puede hacerlo a nivel local, regional o nacional. Hay que tener en cuenta que la disminución del consumo de un producto en la localidad, no significa la disminución en el mercado regional. Ante todo, es importante identificar geográficamente aquellos países, regiones o ciudades donde realmente exista una demanda creciente para los productos de la empresa, o donde existan necesidades que los productos de la empresa pueden suplir.

Es necesario identificar aspectos claves del mercado como los siguientes:

- ¿Cómo ha sido el consumo del producto o servicio en los últimos años (creciendo, estable, decreciendo)?
- ¿Cuál es el tamaño del mercado? (volúmenes y cantidades vendidas)
- ¿En qué región o regiones se producen las mayores cantidades del producto?
¿En dónde está creciendo la producción?
- ¿En qué región se compran las mayores cantidades del producto?

Si su producto es de exportación tenga en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los países con mayor producción y cómo se comporta el precio?

- ¿Cuáles son los principales países consumidores, y cómo ha sido su consumo en los últimos cinco años?
- ¿Cuáles son los principales países exportadores del producto? (Tener presente las reexportaciones (cuando un país compra para exportar)).

El empresario debe incluir cualquier información que demuestre que el producto tiene mucho potencial para ser comercializado. Al final de este punto, el empresario debe tener una idea de la localización de los principales mercados para su producto, y de las regiones que más lo producen.

Características de los consumidores:

Para vender exitosamente un producto, es fundamental conocer el tipo de personas que habitualmente lo utilizan (o que podrían utilizarlo), identificar los factores que influyen en las decisiones de compra y conocer el grupo de consumidores que estaría dispuesto a adquirir el producto o servicio. Una vez identificada el área geográfica donde el producto tiene un potencial de comercialización y para poder diseñar las estrategias de mercadeo, es muy importante identificar las características de los consumidores potenciales.

El empresario debe describir las características de los clientes potenciales, asegurándose de dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los consumidores del producto (consumidor final o distribuidor)?
- ¿Dónde se localizan geográficamente los consumidores?
- ¿Cuáles son sus características demográficas (edad, sexo, condición social, etc.)?
- ¿Dónde hacen la compra?
- ¿Cuándo compran? (estacionalidades, tendencias, etc.)

- ¿Cuáles son las necesidades del consumidor?
- ¿Qué uso se le da al producto?
- ¿Cómo el producto o servicio ofrecido contribuye a satisfacer las necesidades del consumidor?
- ¿Cuáles son los requerimientos o características que exigen los compradores o distribuidores?
- ¿Existen tendencias del mercado que favorezcan el mercadeo de su producto o servicio?

Al final de este análisis debe estar plenamente identificado el grupo de consumidores al cuál va dirigido su producto o servicio. De aquí en adelante, las estrategias de mercado y las acciones de la empresa deben enfocarse exclusivamente en esa población que efectivamente consume o podría consumir el producto.

Requisitos de acceso al mercado

Es importante identificar aquellos aspectos que regulan la entrada de determinados productos a diferentes mercados. Estas regulaciones pueden ser tarifarias (impuestos), sanitarias y fitosanitarias, y las condiciones de aceptabilidad de un producto (estándares de calidad, sellos o certificaciones verdes, etc.). Estas regulaciones pueden ser una ventaja o una desventaja para un producto en determinado momento, y el empresario debe ser consciente de ello; así como un sello verde puede representar un mercado potencial mucho mayor, las imposiciones tarifarias pueden disminuir los márgenes de utilidad, y hacer que el negocio ya no sea rentable.

Análisis de precios

El empresario debe hacer un análisis basado en los precios actuales y pasados de su producto. Es importante conocer el comportamiento de los precios en el último año e identificar aquellas variables que inciden en este (oferta-demanda, calidad, innovación, etc.). Estas variables pueden ser claves en el diseño de la estrategia de comercialización de su producto.

Se deben conocer los precios en mercados locales, regionales e Internacionales. Es necesario tener conocimiento de los precios que maneja la competencia, y los de otros productos que tengan el mismo uso. El precio de su producto, debe estar acorde (no muy por encima de los demás) con los precios del mercado; Si el producto cuesta más, es necesario hacer énfasis en las características que lo diferencian de los demás.

Si el producto es de exportación, el análisis de los precios debe incluir los costos de transporte y los seguros de transporte hasta el país de compra. El empresario debe tener muy clara la forma de exportación que más le conviene, es decir, conocer si es mejor para él hacerse cargo de los costos y seguros de transporte (precio CIF), o vender su producto en el puerto y dejar que el importador se haga cargo de estos costos.

Para analizar el precio del producto calcule los costos de producir cada producto ofrecido y agregue un margen. Para determinar este margen, el empresario puede basarse en el comportamiento de los precios del producto ofrecido en los últimos años e identificar un precio mínimo sobre el cual puede trabajar la empresa. Cuando haga un análisis de precios tenga en cuenta los precios al por mayor y al detal y defina un margen de contribución para cada tipo de venta.

Análisis de la Competencia y canales de distribución del producto.

Identifique otros proveedores de los productos o servicios que ofrece su empresa y que constituyen la competencia, y la forma en la que estos están inmersos en el mercado. Con la información recopilada analice las ventajas y desventajas de la empresa frente al producto o servicio que ofrecen otros.

Para analizar la competencia, se deben conocer los siguientes aspectos:

- ¿Cuántas empresas tienen su mismo producto? ¿Cuántas existen en su área de influencia?
- ¿Cuáles son las diferencias de su producto o servicio frente al de sus competidores?
- ¿Cuántas empresas tienen productos parecidos o con usos similares al producto de la empresa?
- ¿Cómo funcionan las empresas competidoras (organización, suministros, etc.)?
- ¿Cuáles son los medios (ventas directas, mayoristas, etc.) que utiliza la competencia para vender los productos?
- ¿Qué se podría aprender de las actividades comerciales o productivas de sus competidores?
- ¿Cuáles son sus debilidades y fortalezas con respecto a las otras empresas?
- ¿Cómo es la estrategia de mercado de la competencia? (publicidad, distribución, atención al cliente, etc.)
- ¿Cómo es la estrategia de precios de la competencia?

Prácticas Comerciales

Identifique cómo se hacen las órdenes de compra y los tiempos y formas de pago que tienen los potenciales compradores de su producto. Esto es importante para planificar los tiempos y los volúmenes de producción. Igualmente, es importante identificar las certificaciones (sellos verdes) o requisitos comerciales (empaques, etc.) que necesita cada producto para ser vendido en el exterior o nacionalmente y que podrían ser una ventaja competitiva del producto.

Participación en el mercado

Una vez se conozcan los volúmenes y las cantidades negociadas en el mercado (o se tenga una idea general de su tamaño) y las prácticas comerciales del negocio, defina qué parte del mercado la empresa puede alcanzar y abarcar con la producción. Si la empresa tiene experiencia en el mercado (ferias, comercialización, etc.), es necesario describir como ha sido su participación en el mercado y como se proyecta a futuro. Las variables a tener en cuenta para definir la participación pueden ser número de consumidores, cobertura geográfica, porcentajes respecto a la competencia, etc.

Estrategia de comercialización

Teniendo en cuenta toda la información recopilada anteriormente (tendencias del mercado, características de los consumidores, conocimiento de la competencia y precios), el empresario puede definir la forma en la que intentará entrar y mantener su producto en el mercado. La estrategia de comercialización incluye publicidad, estrategias de venta, promociones, etc.

Al diseñar una estrategia de comercialización es importante analizar cada uno de los aspectos que tienen influencia sobre la comercialización de un producto o servicio. Por ejemplo: mecanismos de distribución, promoción, ventas, medios de transporte, medios de comunicación, entre otros. También es necesario evaluar las estrategias de comercialización puestas en práctica por la competencia y evaluar aspectos que la empresa puede mejorar.

Una vez se hayan analizado dichos aspectos el empresario debe diseñar una estrategia para llegar al mercado deseado (local, regional, internacional) y el medio más eficaz y económico para hacerlo.

La estrategia de venta y promoción de sus productos o servicios tiene una influencia directa sobre el éxito de la empresa. Identifique la manera más efectiva para que su mercado objetivo reconozca sus productos y se motive a adquirirlos. De acuerdo con el tipo de producto y las características del mercado varía la estrategia de comercialización.

2.4. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

En esta sección se debe incluir toda la información referente a la historia, organización y aspectos técnicos de la empresa, haciendo énfasis en aquellos aspectos que demuestren su experiencia respecto a lo planteado en el proyecto o al negocio.

La información de la empresa puede abordarse a través de los siguientes puntos:

Objetivos de la empresa

Misión

Debe quedar muy claro para un inversionista, la intención con la que fue creada la empresa. Esta se puede resumir en la misión. Aquí deben quedar plasmados los objetivos con los que inicialmente esta fue creada. Estos pueden ser netamente económicos, o incluir otras razones de carácter social, ambiental, académico, investigativo, etc. Además de los fines de lucro, una empresa pudo haber sido motivada por la necesidad de generar empleo en una región, desarrollar nuevas tecnologías, etc.

Visión

En la visión, el empresario debe definir cómo es la empresa que quiere llegar a tener en el futuro y todo lo que quiere lograr con ella. El empresario debe pensar en grande y definir metas grandes por lograr a largo plazo (10 o 15 años). En la visión, se puede incluir todas las ideas de lo que el empresario le gustaría hacer con su empresa, por ejemplo: ser la mas grande y eficiente de la región, generar miles de empleos, etc.

Objetivos

En este punto se debe concretar todo lo que el empresario plasmo en la misión. El empresario debe definir un objetivo general y unos objetivos específicos. El objetivo general es el marco general para el desarrollo de la empresa. Los objetivos específicos por su parte, son pautas más pequeñas que la empresa puede ir cumpliendo para lograr el objetivo general. Estos deben estar

enmarcados en un espacio de tiempo definido, y deben ser concretos, realizables y medibles.

Capacidad de la compañía

En el primer párrafo debe describirse el tipo de actividad que desempeña la empresa (comercialización, producción, agroindustria, etc.).

Posteriormente se describe la infraestructura y requerimientos legales con los que cuenta la empresa para asegurar el desarrollo del negocio como áreas de terreno, equipos, herramientas, bodegas, plantas de procesamiento, licencias, propiedades, etc.). Una vez identificados estos aspectos se deben señalar las necesidades de infraestructura de la empresa que contribuirán a alcanzar las metas de producción.

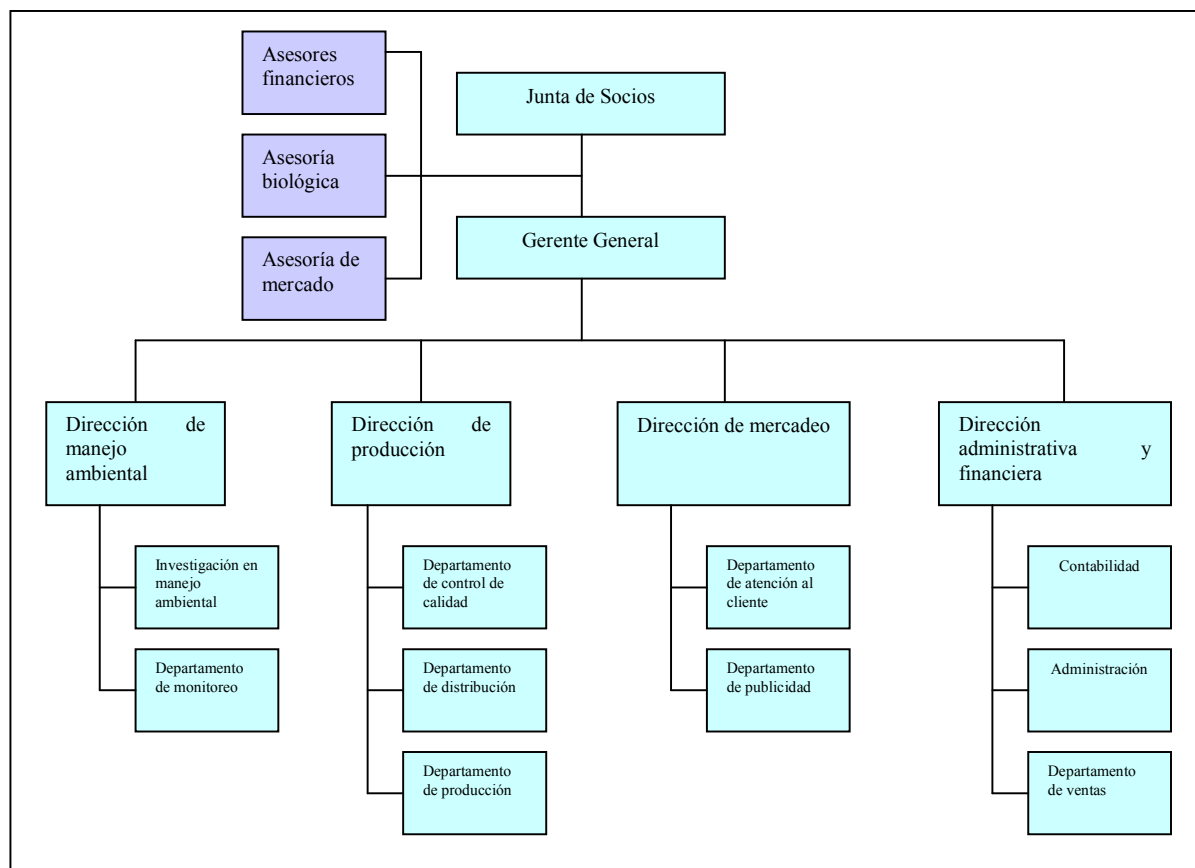
Después de esto, es importante incluir una pequeña descripción de la experiencia de la empresa en producción, comercialización y/o investigación desde su inicio hasta la actualidad.

Si se trata de una idea de negocio se debe definir cuando se planea empezar y cual es el plan operativo antes de iniciar la empresa. Aquí es conveniente realizar un cronograma de las actividades planeadas para poner en marcha la empresa.

Estructura Organizacional

En esta sección se debe incluir un organigrama de la empresa y describir brevemente las funciones de los cargos más importantes. En la figura 4.3.1 se encuentra un ejemplo de organigrama. Es importante explicar el organigrama, especificando las relaciones entre cada una de las secciones de la empresa.

Incluya los asesores externos que son un respaldo para su empresa (universidades, institutos, etc.).



Posteriormente, se debe describir brevemente el perfil de los empleados que juegan un papel importante en la operación total de la empresa, la experiencia de ellos en actividades productivas relacionadas y las características de los coordinadores del proyecto en cada división de la empresa. Si estos empleados ya laboran dentro de la empresa se debe incluir los nombres de los mismos y un párrafo con información de las capacidades que lo hacen una pieza fundamental.

Por último es importante hacer una descripción del comportamiento de la empresa con los empleados: condiciones salariales, prestaciones sociales, programas de

capacitación y entrenamiento, etc. Allí es recomendable especificar la existencia de estatutos laborales y políticas de la empresa para con sus empleados.

Descripción del sistema de producción

El objetivo de esta sección es describir el área de influencia de su sistema productivo y detallar cómo se van a producir los bienes o servicios ofrecidos.

Inicialmente se deben identificar las áreas donde tiene influencia la empresa y hacer una pequeña descripción de sus características (geográficas, climatológicas, ecológicas y sociales) y las actividades desarrolladas en cada área.

Es necesario describir el sistema productivo a través de diagramas de flujo, indicando las tecnologías utilizadas, los procesos de control de calidad y el ciclo de vida del producto.

El empresario debe presentar la capacidad de producción de la empresa y las proyecciones en un horizonte de planeación a cinco años. Es necesario incluir gráficos del comportamiento de la producción y explicar las inversiones necesarias para lograr la producción estimada.

Para definir cuanto puede ofrecer la empresa en un periodo determinado de tiempo se deben conocer las cantidades de producto que se pueden producir y en que períodos del año. Para esto se puede incluir un cuadro en el cual se presente el tamaño de la producción para cada producto, los periodos de producción, sistemas de almacenamiento o conservación del producto (si es necesario), riesgos de la producción y estrategias para responder a los riesgos.

Por último, se debe realizar un cronograma con cada una de las actividades necesarias para garantizar la producción esperada en el período de tiempo establecido; no está de más aclarar que las metas de crecimiento deben ser consecuentes con las estrategias de mercadeo.

Si la empresa aun no ha empezado a producir, es necesario incluir un cronograma para poner la producción en marcha, donde se incluya cada una de las actividades necesarias y las fechas planeadas para llevarlas a cabo.

Por último es necesario incluir una tabla donde se presente la cantidad de producción al año de cada producto. Para algunos productos esta puede ser estacional y para otros puede ser constante mes a mes.

2.5. ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero le permite al empresario conocer y analizar en detalle, los movimientos de dinero que se realizan o realizarán en el negocio. Este es una herramienta que le permite al empresario tomar decisiones ante cambios o situaciones que involucren inversiones o movimientos de dinero.

Un análisis financiero debe estar detallado y debidamente justificado; este no sólo es una herramienta para obtener financiación, también sirve para planear el futuro de la empresa. Si la empresa está en búsqueda de inversión inicial es conveniente detallar al máximo el destino de la inversión (maquinaria, instalaciones, licencias, etc.) y especificar de dónde va a provenir el dinero.

En un análisis financiero es recomendable tener muy claro, en un horizonte de 5 años (o en el horizonte adecuado de acuerdo al ciclo de vida del producto), el monto de los recursos necesarios para iniciar operaciones, los recursos de crédito

totales, los momentos en los que se realizarán las inversiones, las reformas en infraestructura, los aumentos en la capacidad instalada, los cambios en la producción, etc.

Para presentar los flujos de dinero de una empresa que ya está constituida se deben presentar los tres estados financieros así: Balance General al 31 de diciembre del último año, el estado de pérdidas y ganancias proyectados a cinco años y el flujo de caja proyectado a tres años. Cuando la empresa aun no está en marcha se deben presentar las proyecciones para cada estado financiero, excepto para el balance general. En estas proyecciones, los flujos de dinero deben contemplar tres escenarios: optimista, normal y pesimista.

El primer paso para hacer un análisis financiero de la empresa es hacer un presupuesto de capital inicial y un presupuesto de operación. El empresario debe tener muy claro con qué recursos cuenta y qué recursos necesita para iniciar el negocio o alcanzar las metas proyectadas.

En conclusión, el empresario debe asegurarse de dar respuesta a las siguientes preguntas a través de su análisis financiero:

- ¿Cuanto dinero tiene su empresa?
- ¿Cuanto dinero necesitaría para comenzar a funcionar o para expandirse?
- ¿Cuánto será el aporte del empresario (en efectivo o en activos)?
- ¿Que tipo de crédito necesitaría?, ¿Qué plazo de pago sería el más conveniente para la empresa?
- ¿Cuales son sus proyecciones de ventas año a año?
- ¿Cuales son sus proyecciones financieras?
- ¿Tiene créditos vigentes?
- ¿Cuál ha sido la estrategia de financiación de la empresa?

- ¿Cuál es la política de ventas (plazos, descuentos)?

Para hacer un análisis financiero puede orientarse siguiendo los siguientes pasos:

Definición del capital de trabajo de la empresa

El primer paso es definir el capital necesario para garantizar el funcionamiento de la empresa. Dentro del capital de trabajo se deben presentar los recursos propios con los que cuenta la empresa, los recursos de créditos existentes y necesarios, y de los recursos que provienen de otras fuentes.

Recursos propios

Estos son los recursos con los que cuenta la empresa al momento de hacer el plan de negocios. Pueden ser activos, aportes de los socios o recursos provenientes de créditos. Los activos pueden ser de dos clases: activos corrientes y activos fijos.

Es recomendable que el empresario invierta recursos propios en el negocio; esto, muestra el compromiso del empresario con la empresa (porque también está arriesgando su capital) y puede dar ventajas a la empresa a la hora de ser evaluada por los inversionistas.

Créditos existentes

Estos son los créditos adquiridos con anterioridad por la empresa. Para planear y conocer las posibilidades financieras de la empresa, el empresario debe tener muy claras sus obligaciones bancarias (intereses y capital) y la duración de sus deudas

Otros recursos

Estos son aquellos recursos adicionales con los que cuenta la empresa. Por ejemplo, donaciones, aportes, asesorías técnicas (de instituciones o universidades),

Recursos de crédito requeridos

Estos son recursos con los cuales la empresa no cuenta, pero que necesita para la compra de activos o el desarrollo de actividades indispensables para el cumplimiento de los planes de trabajo. Si se va a solicitar un crédito o se está buscando financiación es necesario desagregar cada uno de los rubros de gasto en los cuales se va a invertir el crédito.

Finalmente es de utilidad incluir una tabla de resumen en la cual se especifiquen los montos totales de cada una de las fuentes de recursos. Esta puede también presentarla en el Resumen Ejecutivo para darles a los inversionistas una idea acerca de la distribución de los recursos de la empresa.

Ventas

En este punto se resume la información sobre las cantidades de cada producto que planea vender la empresa en cinco años. La información de las ventas debe presentarse para el primer año mes a mes y a partir de estas definir el incremento en las ventas año a año, según las proyecciones que la empresa tiene según los mercados objetivos y sus estrategias de comercialización.

Ventas para el primer año

Para cada producto es necesario especificar la cantidad que se venderá mensualmente durante el primer año, teniendo en cuenta las temporadas de mayor y menor venta para cada producto. Esta información es la base para las proyecciones de los siguientes años.

Proyecciones de ventas

A partir de la información de ventas del primer año, proyecte el crecimiento de las ventas año a año. Tenga en cuenta la capacidad de producción de las ventas, las características y las condiciones de acceso al mercado.

Condiciones de venta

Una vez se ha identificado el comportamiento de las ventas, el empresario debe establecer los precios de venta y la forma en la que se venderá cada uno de los productos (contado o crédito). Esto permitirá conocer el comportamiento de los ingresos de efectivo de la empresa.

Gastos

Después de identificar los ingresos por ventas, el empresario debe identificar los egresos de la empresa. Los egresos se pueden dividir entre gastos y costos. Los gastos son aquellos egresos de la empresa que corresponden a actividades administrativas (Vg. secretarías, vendedores, almacenamiento, etc.) necesarias para mantener el funcionamiento de la empresa.

Costos

Los costos son los egresos que tiene la empresa por el desarrollo de actividades de producción. Los costos pueden ser fijos o variables.

Costos Fijos

Los costos fijos son aquellos que no dependen del nivel de producción y/o utilización de un proceso o servicio. Dentro de este rubro, se encuentran los salarios del personal de planta encargado de la producción, el valor del arriendo, la depreciación, etc.

El aumento en el número de empleados al año, debe ser coherente con las perspectivas de crecimiento de la empresa y el nivel de ingresos proyectado. No necesariamente el crecimiento de la empresa implica el crecimiento en el número de empleados.

Costos variables

Los costos variables dependen del nivel de producción de la empresa, por ejemplo los insumos, jornales, servicios públicos, etc. Para empezar a cuantificar los costos variables haga una lista de las materias primas utilizadas en cada producto, su valor y los sistemas de pago. Posteriormente incluya los costos variables sobre las ventas (comisiones a los vendedores), y los costos de la mano de obra variable. A continuación se presenta una guía.

Mano de obra variable

En esta tabla incluya el costo de aquellos empleados que son contratados en ocasiones muy particulares y cuya contratación es temporal o depende de circunstancias de producción particulares.

Balance general

El balance general representa la situación de los activos y pasivos de la empresa en una fecha determinada y demuestra su estado de patrimonio.

Los activos son aquellas cosas que representan valor y son de propiedad de la empresa. Los activos pueden ser corrientes o fijos.

- **Activos corrientes:** Los activos corrientes es el capital con que cuenta la empresa y que puede ser convertido en efectivo en un periodo inferior a 1 año. Estos activos pueden estar representados en: dinero en efectivo, títulos de valor, inversiones en acciones, cuentas por cobrar e inventarios.
- **Activos fijos:** Los activos fijos corresponden a los equipos, construcciones, maquinaria y otros elementos que han sido adquiridos por la empresa, que están en buen estado y conservan un valor en el mercado. Los activos fijos se caracterizan por ser elementos en buen estado, utilizados en la operación de la empresa y que no están en venta. Algunos activos son depreciables, es decir pierden anualmente un porcentaje de su valor a causa del deterioro. Por consiguiente anualmente debe calcularse una tasa de depreciación de estos activos con base en su vida útil, es decir el tiempo que estos elementos pueden mantener su utilidad para la empresa.
- Los pasivos son las deudas que tiene la empresa a corto o largo plazo. Los pasivos se clasifican en pasivos corrientes y pasivos a largo plazo. Los

pasivos corrientes son deudas que se cancelan en un tiempo inferior a un año, mientras que si el periodo de pago es superior a un año se denominan pasivos a largo plazo. Por ejemplo las cuentas por pagar a proveedores de materia prima son pasivos corrientes, pues generalmente se cancelan en el corto plazo, pero por ejemplo los préstamos para compra de maquinarias, construcciones y otros que se han conseguido bajo condiciones de financiación especiales son pasivos de largo plazo.

- El valor de los activos menos los pasivos constituye el patrimonio de la empresa. El patrimonio puede provenir del capital que aportan los socios o las utilidades generadas por las actividades comerciales de la empresa. El patrimonio puede representarse en los siguientes aspectos:
- Capital social: capital que aportan los socios
- Reserva legal acumulada: Capital disponible para pago de impuestos o pagos legales obligatorios para la empresa.
- Utilidades retenidas: Porcentaje de los ingresos que serán utilizados para reinversión, compra de maquinarias o cualquier otro rubro que no es destinado para ser repartidos entre los socios.
- Utilidades del ejercicio: Corresponde a las utilidades recibidas por la empresa sin incluir las utilidades retenidas, las cuales serán destinadas para ser repartidas entre los socios.

Es entonces como a través del Balance General de la empresa, los inversionistas evalúan el capital que tiene disponible la empresa y las proyecciones en el tiempo.

Estado de pérdidas y ganancias (P&G)

Este es un estado en el cual aparecen las pérdidas o ganancias netas de la empresa en un periodo de tiempo determinado.

Para la realización del P&G se deben tener en cuenta todos los ingresos de la empresa (ventas y otras fuentes) y los egresos derivados de costos, gastos, pago de intereses, depreciación, impuestos y otros.

Finalmente con toda la información recopilada la empresa podrá calcular sus indicadores financieros claves como la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor presente Neto (VPN), los cuales deben ser visibles en el plan de negocios. Estos, son una guía de la rentabilidad del negocio. Otros indicadores financieros como el nivel de endeudamiento, la razón de liquidez, y la estabilidad de la empresa, pueden ser muy útiles para mostrar las bondades del negocio y para darse cuenta de las debilidades o fortalezas del negocio. Todos estos indicadores, deben ser tenidos en cuenta por el empresario al implementar o diseñar las actividades del negocio que necesiten inversiones de dinero.

2.6. ANÁLISIS DE RIESGOS

Los riesgos son aquellos factores externos de la empresa que pueden afectar la sostenibilidad financiera, social o ambiental. El análisis de riesgos le permite al empresario analizar las posibles situaciones que pueden producirse en la empresa y que ponen en peligro el alcance de las metas.

Con el análisis se estudian las estrategias que la empresa enfrentaría para cada situación de riesgo. Con esto, en el momento en que se presente una situación de riesgo prevista, la empresa podrá contar con una herramienta que le permita tomar la decisión correcta sin perder de vista los objetivos de la empresa.

El análisis de riesgos puede realizarse de varias formas, algunas de estas pueden ser:

Por objetivos: Analizando cada uno de los riesgos que impediría el alcance de las metas de la empresa.

Por áreas de la empresa: Analizando los riesgos que afectarían cada una de las áreas de la empresa: ambiental, producción, mercado, administrativos, financieros, entre otros.

Para hacer el análisis de riesgos se pueden hacer cuadros sinópticos como el que se presenta a continuación:

Tipo de riesgo	Riesgos	Estrategia
Riesgos económicos	Recesión económica en el área donde se ubica el mercado objetivo.	Diversificar los segmentos del mercado objetivo.
Riesgos sociales	Dificultades de concertación con comunidades locales	Sensibilización y capacitación a las comunidades.
Riesgos ambientales	Contaminación de la materia prima pero con productos no ecológicos Dificultad de control de prácticas de manejo de proveedores	Monitorear los procesos de transporte Sensibilizar y capacitar a los proveedores
Riesgos de mercado	Fallas en los pronósticos de las ventas futuras	

2.7. CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

En esta sección se deben incluir los aspectos más relevantes del plan de manejo de la empresa haciendo énfasis en aquellos que demuestran los beneficios ambientales que generará la empresa y las medidas con las cuales cuenta para prevenir los impactos negativos sobre el ambiente.

En este capítulo puede incluirse una pequeña matriz de impactos ambientales acorde con cada una de las actividades que pueden ocasionar mayor impacto, definir medidas preventivas y diseñar políticas dirigidas a empleados y turistas.

La matriz de impactos ambientales puede ser una matriz sencilla que le permita identificar aspectos claves que debe tener en cuenta a la hora de planear sus actividades productivas.

Diseñe una matriz con siete columnas sobre las cuales se colocarán cada una de las variables utilizadas para medir impactos. Sobre las filas irán los elementos ambientales afectados Vg. atmósfera, bosques, cauces, fauna, flora, suelo, entre otros. Las columnas pueden distribuirse como se describe a continuación:

Elementos afectados: En esta columna se colocan cada uno de los elementos ambientales sobre los cuales se evaluarán los impactos como agua, suelo, aire, vegetación, fauna, flora, etc.

Actividades impactantes: Aquí se deben escribir las actividades que tienen algún impacto sobre cada elemento ubicado en la columna 1 como: emisiones de gas, ruido, caminatas, compactación del suelo, degradación, etc.

Tipo de Impacto: Frente a cada una de las actividades identificadas como impactantes se coloca el tipo de impacto que ocasiona sobre el elemento ambiental evaluado. El tipo de impacto se califica normalmente como negativo (-) O positivo (+).

Magnitud del Impacto: En la siguiente columna se evalúa la magnitud del impacto ocasionado por cada actividad. Para medir la magnitud del impacto se pueden utilizar escalas de calificación de 1 a 10 donde 1 es bajo y 10 es alto. Sin embargo para evaluar la magnitud de los impactos se puede utilizar una escala más sencilla con tres opciones de calificación como: Bajo, Medio, Alto

Medidas de prevención: Una vez se evalúe la magnitud del impacto se debe analizar las actividades que puede incluir la empresa para evitar los efectos negativos de una actividad sobre los elementos ambientales y maximizar los efectos positivos en la medida de lo posible.

Efectividad de la prevención: En la última columna se evalúa la efectividad de las prácticas de prevención definidas. Para esto se puede utilizar la misma escala de medición utilizada para evaluar la magnitud del impacto.

2.8. CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD SOCIAL

En esta parte se deben incluir todas las prácticas que hace la empresa para evitar los impactos negativos de la empresa sobre las comunidades ubicadas en su área de influencia y las estrategias para generar beneficios, por ejemplo:

- Número de personas locales que participan.
- Características de los beneficiados.

- Proveedores de servicios o materias primas para la empresa ubicados en el área de influencia.
- Número de empleados.
- Grado de capacitación de las personas del área de influencia.
- Estrategias para beneficiar las comunidades del área de influencia en áreas de capacitación, salud, empleo, fortalecimiento organizacional, etc. (Tenga en cuenta que estas actividades se planean en la medida que la empresa pueda contribuir)

En esta sección también incluya una matriz de impacto social similar a la ambiental a partir de la cual se puedan identificar indicadores para seguimiento y soportar las políticas de trabajo.

Para realizar la matriz de impactos sociales siga el mismo procedimiento de la matriz de impactos ambientales pero identifique los impactos positivos y negativos sobre componentes que afecten las comunidades, por ejemplo empleo, actividades culturales, educación, beneficios económicos indirectos, etc.

Con base en el análisis de impactos es importante definir las políticas dirigidas a los empleados, proveedores y las comunidades locales que garanticen el buen uso de los recursos y el buen manejo de la empresa en los aspectos ambientales y sociales.

Las políticas funcionan como un código de ética de la empresa, por tal razón no son negociables y las actividades de la empresa se desarrollan teniendo en cuenta el cumplimiento de estas políticas.

Dentro de las políticas pueden contemplarse aspectos relacionados directamente con el comportamiento de la empresa con grupos de personas como:

- Empleados
- Comunidades locales
- Proveedores
- Pueblo indígenas y/o comunidades afrocolombianas

2.9. SISTEMA DE SEGUIMIENTO

El desarrollo de un sistema de seguimiento le permite al empresario evaluar y monitorear su empresa de acuerdo con los objetivos propuestos en un periodo de tiempo determinado. El seguimiento se realiza a partir de la identificación de indicadores que den información acerca de actividades referentes a los aspectos ambientales, sociales, económicos y financieros de la empresa.

Es de utilidad contar con valores de comparación relacionados con las metas de la empresa en aspectos ambientales, sociales y económicos. De manera que pueda evaluar si la empresa está cumpliendo con las metas planeadas en los diferentes años.

Para seleccionar los indicadores de seguimiento de la empresa tenga en cuenta las siguientes consideraciones:

- Identifique variables ambientales, sociales y económicas que permitan evaluar el cumplimiento de las metas en el tiempo por ejemplo: número de hectáreas reforestadas, número de empleados locales incremento de la rentabilidad. Cuando se seleccionan indicadores se tiene en cuenta que sean variables que se puedan medir cada cierto periodo de tiempo, que representen el cumplimiento de metas, que tengan puntos de referencia para evaluar el mejoramiento de una condición determinada.

- Al elegir las variables que permitirían hacer seguimiento en el tiempo analice la fuente de la información, el sistema de medida que va a utilizar y la periodicidad de la misma. Tenga en cuenta que la toma de datos puede generar costos para la empresa, entonces evalúe la mejor manera de obtener el dato.
- Determinar el objetivo para el cual desea crear un indicador por ejemplo evaluar la disminución de desechos generados para la empresa, evaluar el aumento en la capacidad de producción, determinar el éxito de un producto en el mercado.
- Una vez se delimite un objetivo se hace un listado de mediciones que podrían realizarse dentro de la operación normal de la empresa para cumplir su objetivo. Luego se debe escoger la medida que aporte una mejor información, que en lo posible se pueda medir durante las actividades normales del sistema productivo y por consiguiente conlleve la menor inversión adicional.
- Proyectar las situaciones deseadas como resultado de las actividades monitoreadas. Esto es importante para tener un patrón de comparación entre lo que ocurre normalmente y lo que se desea. Estas proyecciones pueden ser a corto (1 año), mediano (3 años) y largo plazo (más de 5 años).
- Cuando se haya escogido la medida que es más útil para cumplir el objetivo del indicador, se deben analizar los métodos de medición más adecuados, el tipo de medida que se va a utilizar (número de individuos, Kg., cm., producción vendida, incremento de los activos, etc.) y determinar los rangos en los que la medida puede alejarse de la situación deseada.
- Una vez se escoge la medida más útil debe asignarse una frecuencia de medición acorde con las posibilidades de la empresa y el logro del objetivo del indicador.

BIBLOGRAFIA

- Varela, Rodrigo. Innovación Empresarial “Arte y ciencia en la creación de empresas”. Editorial Prentice Hall. 2da edición. Cali 2001.
- Grupo Técnico del SENA. Manual del asesor. FACE Editorial Dirección general del SENA. Bogotá 1994.
- Manis, Sergio Eduardo. Cómo elegir a su socio con éxito. Editorial Garnica. Barcelona. 1997
- Castro Miguel y autores. Formación empresarial FUNDES. Editorial McGrawhill. Chile 2002
- Mesa, Prieto Rodrigo. Desarrollo Empresarial. Editorial. Fundación CEFE. Bogotá. 2002.
- Douglas A. Gray y Cyr Donalds G. Como evaluar su potencial emprendedor. Editorial Garnica. Barcelona. 1993.
- Tapias, Ospina Jairo. Desarrollo Empresarial “Fomento del espíritu empresarial”. Editorial. Corporación Universitaria Ideas. Bogotá. 1998.
- Vásquez, Elvira. ¡Empresarios, por favor! “emprender creativamente”. Editorial Gestión 2002. Barcelona 2000.
- Bermejo, Manuel y De la Vega Ignacio. Crea tu propia empresa. Editorial McGrawhill. España 2003.
- Silva Duarte, Jorge Enrique. Cómo iniciar su propio negocio. Editorial EAN. Bogotá 2004
- Ibarra Valdez, David. La organización emprendedora. Editorial Limusa. México 1999.

ANEXO No.1