

EDITORIAL



paraguas club

PLAN DE NEGOCIOS I

Autor: José Iturrioz

Edición: Paula Croci

Diseño: Paula Socolovsky

Presidente del Paraguas Club: Leonardo Socolovsky

Coordinadora del Ciclo de Profundización: Irene Najlis

Buenos Aires, julio de 2004

INDICE

1.	INTRODUCCIÓN	4
1.1	¿MICROEMPREENDEDOR O CUENTAPROPISTA?	4
1.2	CÓMO ERA Y CÓMO ES	4
2.	PLAN DE NEGOCIOS	6
2.1	PARA QUÉ SIRVE UN PLAN DE NEGOCIOS	6
2.2	QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIOS	7
2.3	CÓMO SE HACE UN PLAN DE NEGOCIOS	7
2.3 .1	PROPÓSITO E IMAGEN	7
2.3 .2	ANÁLISIS PRELIMINAR	7
2.3 .3	ANÁLISIS DE ESCENARIOS	7
2.3 .4	HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS (F.O.D.A., las 5 fuerzas de Porter, Análisis Abell)	8
2.3 .5	ENUNCIADO DE OBJETIVOS	11
3.	PARA COMPLETAR CUESTIONARIO ORIENTATIVO PARA LA FORMULACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS	12

1

INTRODUCCIÓN

1.1

¿MICROEMPREENDEDOR O CUENTAPROPISTA?

Muchos de nosotros planeamos nuestra vida económica desde que salimos a trabajar o aún desde antes, cuando empezamos a estudiar.

Pero los avatares de la vida, las crisis periódicas de la argentina o, en un universo más amplio, la forma distinta en que se está dando el mercado laboral o el de los negocios en el mundo en general y en la periferia en particular, impusieron que todos nuestros planes tuvieran que ser revisados y reformulados.

Así es que cada uno de nosotros se ha convertido con más o menos habilidad y más o menos suerte, en un “alguien” que busca cómo ganarse la vida dignamente, pensando que hoy es difícil encontrar empleo en relación de dependencia y, de encontrarlo, los sueldos tampoco son aquellos que supimos tener.

Es decir, las fuerzas económicas y su dinámica nos han

empujado a ganarnos la vida por nuestra propia cuenta, pero esto de ser independiente tiene dos visiones distintas. Ambas, desde ya, propenden a satisfacer nuestras necesidades económicas. Una de ellas se queda en una primera etapa: voy a ganarme el pesito que me permita vivir trabajando dignamente; en la otra visión existe a veces, en forma latente, un deseo de progresar, una búsqueda de oportunidades dentro de la crisis, un ver hacia adelante, un tratar de armar desde este presente desalentador algo con futuro, que nos permita recuperar lo que fuimos o lo que en algún momento planeamos ser. Esto es ser un microemprendedor, el que se queda en la primera etapa es un cuentapropista.

Cualquiera sea la manera en que se encare ser independiente, ya sea a la fuerza o por propia elección, se hace necesario prepararse para serlo.

1.2

CÓMO ERA Y CÓMO ES

Hasta hace un tiempo atrás, quizá hasta mediados de los años 70, bastaba con tener algo de olfato y grandes dosis de perseverancia para ser un comerciante, industrial o prestador de servicios medianamente exitoso. Esto lo sabemos todos, lo vimos todos; es nuestra experiencia, desde chicos vimos como aquel que tenía un poco de imaginación, copiaba o inventaba algo y si se ponía a hacerlo con esfuerzo y tesón, lograba su objetivo. Vimos casi siempre progresar en la industria el comercio o la prestación de servicios a nuestros vecinos que no eran ningunos genios, no hacían ningún plan de negocios ni habían oído hablar nunca del marketing.

Y sin embargo, les fue relativamente bien, hicieron plata. Pero la mayoría de ellos hoy ya no está, porque cada una de las sucesivas crisis que azotaron al país los fue eliminando y hoy se hace evidente que no es tan fácil emprender

alguna actividad independiente. Es más, vemos aparecer y desaparecer a nuestro alrededor gran cantidad de negocios, y quizá hayamos tenido alguna experiencia propia.

En las condiciones en que se desenvuelve la economía actualmente, con poca capacidad de compra por parte de los consumidores, un negocio exitoso exige de nosotros más capacidad que la que pusieron nuestros antecesores.

He visto en mi profesión aparecer y desaparecer decenas quizá más de un centenar de microemprendimientos. Un día en que me estaba preguntando por qué pasaba esto, apareció mi amigo Ricardo con quien tuvimos el siguiente diálogo:

—José, vos que sos contador y le llevás los papeles a los comerciantes del barrio. ¿Te parece que puedo estar en condiciones para que un banco me dé un préstamo?

—Sí, Ricardo, vos tenés una profesión (Electricista), casa, auto y estás inscripto en la AFIP y en Ingresos Brutos. Te van a pedir los últimos pagos del Monotributo y quizás de Ingresos Brutos y, si tu facturación demuestra capacidad de repago, te van a otorgar un préstamo de acuerdo a tus ingresos. ¿Necesitas mucho?

—No, cinco mil pesos.

—¿Vas a arreglar tu casa? Porque si es así, por ahí hablás con el del corralón....

— No, no...

—Si es para cambiar el auto te conviene arreglar con la concesionaria...

— No, es para poner un negocio...

— ¡Ajá! Y el préstamo es para completar lo que ya tenés.

—No, yo no tengo más plata...

—Entonces, lo vas a hacer con algún socio, ¿quién es?

—Sí, lo voy a hacer con mi hijastro.

—Ajá, ¿y el tiene algún ahorro?

—No, el socio "capitalista" soy yo...

—Bueno, me parece que no estoy entendiendo bien. ¿Vas a poner un negocio con tu hijastro con solo cinco mil pesos?

—Sí, esa es la idea.

—Vení, sentate, vamos a tomar unos mates, contame... Entonces, Ricardo me contó sobre su negocio, lo que él necesitaba de dinero lo invertiría, en su totalidad, para pagar la llave, ya que era un negocio en funcionamiento y la mercadería en existencia podía abonarla en cómodas cuotas, etc., etc...

En ese momento le dije que no estaba planeando bien el negocio. Primero, tenía que tener en cuenta que no podía seguir con el negocio a nombre del dueño anterior por un problema de seguridad y, por lo tanto, debía llamar a un gestor para habilitarlo a nombre de él o de la sociedad con el hijastro; para esto debía realizar un nuevo contrato de alquiler, con dos meses de depósito, un alquiler adelantado y gastos de inmobiliaria; además, debía inscribir la sociedad en AFIP, pagar el primer Monotributo, inscribirse en rentas y pagar el anticipo. También, que tendría que comprar mercadería porque el vendedor no le dejaría mucha ya que se la tenía que financiar, etc., etc., etc.

Cuando la suma de los gastos en que debía incurrir llegaba a un total de quince mil pesos, mi amigo Ricardo dio por terminada la reunión diciéndome: "pará, loco, que este negocio no es para mí".

Ahí entendí por qué mis clientes micro aparecían y desaparecían tan rápidamente. Porque no planeaban sus negocios, es decir, no hacían ni las cuentas más elementales; es más, no sabían qué gastos iban a tener ni tampoco estudiaban lo que tenían que hacer.

Ahí me di cuenta por qué mis clientes micro aparecían y desaparecían tan rápidamente, lo hacían por que no planeaban sus negocios, es decir, no hacían ni las más elementales cuentas; es más, no sabían qué gastos iban a tener, no estudiaban lo que tenían que hacer. En definitiva, igual que Ricardo, algunos no tenían ni idea de dónde se estaban metiendo.

Evidentemente, aquellos microemprendedores que antes ponían un negocio sin ninguna planificación y con mucho esfuerzo, lograban salir airosos, ya no pueden hacerlo, sino pregúntenles a quienes pusieron un maxikiosco, una remisería, una cancha de paddle, cómo les fue, o cómo les está yendo.

Creo que a esta altura queda claro que no podemos resolver los problemas de hoy ni mucho menos planificar el futuro con las herramientas del pasado.

Para que esto no vuelva a ocurrir o, por lo menos, para minimizar las pérdidas es necesario estudiar las variables que hacen a un determinado emprendimiento antes de hacerlo. No es conveniente tirarse a la pileta sin saber si hay agua y/o cuánta agua hay.

Para hacer esto, existe una herramienta que es utilizada desde hace mucho tiempo por las grandes empresas, se llama Plan de Negocios y que es se adapta muy bien a cualquier emprendimiento, independientemente del tamaño.

2

PLAN DE NEGOCIOS

2.1

PARA QUÉ SIRVE UN PLAN DE NEGOCIOS

Un **Plan de Negocios (PN)** es el resultado por escrito de una serie de estudios sistemáticos sobre el negocio que se pretende encarar. Existen tantos tipos de planes de negocio como autores, pero todos contienen básicamente diez ítems, que no son otra cosa que las conclusiones de los estudios que debe encarar el emprendedor.

- 1) Breve descripción del negocio.
- 2) Característica única o distintiva del producto.
- 3) El negocio y sus tiempos.
- 4) Atractivos económicos del negocio.
- 5) Requerimientos de capital.
- 6) Componentes actuales y futuros del negocio.
- 7) ¿En qué hemos ya avanzado?
- 8) Cuáles son las peores cosas que pueden pasar y qué podemos hacer para evitar que pasen.
- 9) Qué es lo mejor que puede pasar y qué podemos hacer para reforzarlo.
- 10) Cuáles son las barreras de entrada y salida al negocio.

1) **Breve descripción:** consiste en poner por escrito en un pequeño resumen cuál es el negocio; implica tener muy claro los objetivos que se aspiran.

2) Nuestro producto debe tener alguna **característica que lo diferencie de los demás**, algo que lo haga "comprable" o "elegible" para los consumidores a quienes no les sobra el dinero.

3) Es necesario que se **definan los tiempos del negocio**. Por ejemplo, "ahora es el momento oportuno para poner un negocio de enseñanza de portugués porque la Argentina va a profundizar sus lazos con el Mercosur"; "hay que largar antes de diciembre porque es un negocio de temporada". También tener en cuenta los tiempos internos: vamos a recuperar la inversión en tantos meses.

4) **Los atractivos económicos tienen que ver con la rentabilidad del emprendimiento y su comparación con otras posibilidades de inversión del capital.** Para poder

saber, por ejemplo, la Tasa interna de retorno o cualquier otro índice económico es necesario realizar un presupuesto detallado de los ingresos y gastos del negocio.

5) Se debe tener bien claro **cuál será el requerimiento de Capital que el emprendimiento necesita y quién va a proveerlo**. No se puede empezar un negocio sin tener previsto de dónde saldrá el dinero necesario para las inversiones (recordar a mi amigo Ricardo).

6) El **PN** debería describir **quiénes son las personas que intervienen en el proyecto** y qué habilidades, conocimientos y bienes materiales poseen y ponen al servicio del emprendimiento.

7) Se pondrá por escrito cuáles son las tareas que ya se emprendieron y su grado de ejecución, es decir, **todo aquello en lo que ya se haya avanzado en función del proyecto** en cuestión.

8) En lo posible **se dejará constancia sobre los riesgos actuales y futuros del negocio** y las estrategias que se hayan diseñado para contrarrestarlos.

9) Se deberán tener preparadas **estrategias que permitan reforzar las probabilidades de que ocurran las mejores cosas**.

10) Las barreras de entrada al negocio son las **dificultades que otros (futuros competidores potenciales) van a encontrar si deciden copiarnos**. Una de ellas es la ventaja que les llevamos en el desarrollo de la idea; en este aspecto se deberán diseñar las estrategias adecuadas. Por ejemplo, en un caso extremo, si no existen barreras importantes para que futuros competidores entren en el negocio debemos programar la salida de éste en un tiempo prudencial. Las barreras de salida son los costos que se deben tener en cuenta para salir del negocio. Por ejemplo, la indemnización del personal.

2.2

QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIOS

El **Plan de Negocios** es un resumen de lo que se espera lograr con un emprendimiento y sobre cómo se van a organizar y administrar los recursos para lograr los objetivos deseados.

Al comenzar un negocio, existe mucho entusiasmo, por eso, es necesario pensar fríamente, escribiendo un **Plan**

de Negocios que obligue a investigar, pensar y trabajar en forma organizada sobre el negocio y no en forma simplista o meramente intuitiva.

2.3

CÓMO SE HACE UN PLAN DE NEGOCIOS

2.3.1 PROPÓSITO E IMAGEN

Todo negocio comienza con una idea que debe ser afirmada y enunciada como el **Propósito de la empresa** (algunos autores la llaman Misión). Una vez enunciado claramente el propósito, éste se aclara, se amplía y no se pierde de vista durante la planificación y desarrollo del negocio.

El **propósito** es el enunciado que formula el microempresario sobre lo que va a hacer y para quién lo va a hacer. El **propósito de la empresa** se piensa antes que el producto que se va a vender o el negocio en el que se va a desarrollar; es la razón de ser de la empresa, el fin último al que se dirigen todas las acciones de la empresa. Por ejemplo, supongamos que el microemprendedor desea abrir un negocio de venta de choripanes, el **propósito** sería "solucionar la necesidad de alimentación en forma económica y rápida".

La **Imagen de la empresa** es la manera en que usted quiere que sea vista en el futuro por los clientes (algunos autores la llaman "visión"). En el ejemplo del choripán, la imagen podría ser: "Una empresa de comidas rápidas, de calidad, con excelente servicio de entrega y económica".

2.3.2 ANÁLISIS PRELIMINAR

• ¿CUÁL ES EL NEGOCIO?

Una vez planteado el **Propósito**, como orientador último de las decisiones, y la **Imagen** futura a proyectar, se impone formular el **Negocio** en el que se desarrollarán estos conceptos.

Si puede definir claramente el **Negocio**, podrá imaginar varios productos y servicios, no solamente uno. Un nuevo **Negocio** es mucho más que un nuevo producto. Por ejemplo, un **Negocio** puede ser "venta de comida al

paso o comida rápida", mientras que un producto de este negocio puede ser "venta de hamburguesas", "venta de panchos" o "venta de choripanes".

REPASANDO

PROPÓSITO: solucionar la necesidad de alimentación en forma económica y rápida.

NEGOCIO: venta de comida al paso o comida rápida.

PRODUCTOS Y SERVICIOS: venta de choripán, venta de hamburguesas, venta de panchos.

Para que la Idea (evolucionada en Propósito e Imagen) pueda llegar a ser un verdadero Negocio debería poseer todas o algunas de las siguientes cualidades:

1. Satisfacer una necesidad real del mercado.
2. Diferenciarse de las otras empresas del sector.
3. Poseer el producto algo que lo haga distinto.

Todo Producto o Servicio tiene como objetivo la satisfacción de alguna necesidad o deseo del cliente. Las personas compran lo que las satisface. Los empresarios detectan estas necesidades y deseos e inventan maneras de satisfacerlos.

2.3.3 ANÁLISIS DE ESCENARIOS

El **Escenario** abarca los supuestos de entorno económico, político y social que se puedan predecir a futuro.

Una vez que el microempresario sabe lo que quiere ser, definido en el **Propósito** e **Imagen**, debe analizar su situación presente y compararla con ese querer ser que se encuentra en el futuro. Para lo cual deberá ir analizar los distintos escenarios en los que tendrá que desenvolverse.

• POSIBLES PRODUCTOS O SERVICIOS

Dentro de este análisis de **Escenarios**, se deben proyectar los posibles productos o servicios que se van a comercializar; y una vez que estén definidos, se debe analizar someramente las posibilidades para armar el negocio correspondiente a ese producto o servicio.

Esta actividad se denomina **Estudio de Prefactibilidad**.

• PREFACTIBILIDAD (o cómo pensar dos veces lo mismo sin perder tiempo)

Se debe realizar un análisis previo sobre las posibilidades de realización del negocio, en los aspectos comerciales, legales y técnicos, empezando por aquellos que a priori parezcan más conflictivos.

- **Prefactibilidad Comercial:** análisis de la posibilidad de venta de los productos/servicios imaginados. Mediante la consulta con terceras personas, amigos, familiares y posibles clientes sobre sus costumbres, necesidades, etc. También es importante analizar la competencia.
- **Prefactibilidad Técnica:** análisis de las disponibilidades de bienes de uso, materias primas, insumos diversos, conocimientos y factor humano para fabricar el producto o prestar el servicio.
- **Prefactibilidad Legal:** análisis de las normativas vigentes que rigen la actividad: las prohibiciones, autorizaciones, habilitaciones, etc. Esto incluye también la forma de organización empresarial y la forma impositiva a adoptar.

Si alguno de estos tres estudios surgieran dificultades serias para la organización de la empresa, habría que volver atrás en el análisis y replantear el proyecto o los conceptos equivocados.

2.3.4 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS

Con el propósito de continuar con el análisis del negocio y los escenarios vamos a emplear algunas herramientas de ayuda.

Estas técnicas nos permitirán analizar, ordenadamente y sin olvidarnos ninguna, las facetas más importantes a tener en cuenta para un buen análisis del negocio en cuestión y su contexto.

• F.O.D.A.

Esta forma de análisis es un instrumento que permite identificar con claridad, qué es lo que tenemos a favor internamente (**fortalezas**) y qué aspectos propios no son favorables (**debilidades**), cuáles son los factores externos que pueden ayudarnos (**oportunidades**), y cuáles pueden perjudicar (**amenazas**). Esta herramienta combina dos ópticas, las condiciones favorables y desfavorables al emprendimiento, junto con los factores internos y externos que competen a la empresa.

Algunos de los aspectos que se pueden tener en cuenta son expuestos en los cuadros de la página siguiente:

EN EL EJEMPLO:

- **PRODUCTOS Y SERVICIOS:** venta de choripanes.
- **PREFACTIBILIDAD COMERCIAL:** en el lugar en el que se establecería el negocio hay una gran cantidad de gente de paso; muchos de ellos son trabajadores de sueldos bajos que suelen comer parados en locales a la calle. Es muy factible que un local con las características distintivas planteadas (taburetes altos y banquetas para aumentar las comodidades sin incrementar los costos) pueda vender en este lugar a pesar de la competencia.
- **PREFACTIBILIDAD TÉCNICA:** para el local se necesita una heladera, una parrilla, espacio para carbón y madera, un mostrador, una caja registradora, etc. También un parrillero, un cajero y alguien que entregue los pedidos; es decir, ver si es posible conseguir todas estas cosas.
- **PREFACTIBILIDAD LEGAL:** es legal abrir un puesto de choripanes, pero hay varias normas de higiene y seguridad, como así también habilitaciones y autorizaciones que conseguir; pero es factible conseguir todo y los costos no exceden las posibilidades del proyecto.

ASPECTOS INTERNOS		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
RECURSOS	Tener determinados bienes útiles al negocio	No tener bienes o tener lo que no sirve
MEDIOS FINANCIEROS	Tener respaldo financiero propio	Deudas, préstamos, asociados inversores, etc.
COSTOS	Menores costos por contactos o asociaciones estratégicas	Costos iguales a los de la competencia o mayores por tamaño
INDIVIDUALES	Tender psicológicamente a disminuir los costos o a aumentar los ingresos Saber de algo más que otros Ser Innovador	Saber lo mismo o menos Vender o hacer lo mismo que otros
PERSONAL Y ASESORES	Asociaciones estratégicas	Tener que contratar
ASPECTOS EXTERNOS		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLÍTICAS OFICIALES	Nuevas exenciones impositivas Promoción de actividades Políticas de promoción del empleo	Nuevos Impuestos Fin de promociones Aumento de cargas sociales
MERCADO	Estar de moda Tendencias crecientes (salud, educación) Aumento de precio de bienes sustitutos Disminución de precio de bienes complementarios	Estar fuera de moda Tendencias decrecientes (salud, educación) Disminución de precio de bienes sustitutos Aumento de precio de bienes complementarios

• LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Esta herramienta se utiliza para determinar el atractivo del sector de actividad en que se va a insertar el emprendimiento. Dado que aún no se está en el mercado, es un análisis simulado. A partir de este análisis, se pueden establecer las estrategias competitivas que relacionarán el emprendimiento con las diversas fuerzas del sector.

El objetivo de un negocio es encontrar dentro del sector una posición en la que resulte relativamente más fácil defenderse de estas cinco fuerzas o inclinarlas a su favor.

Estas fuerzas son:

CLIENTES

La fuerza de negociación de éstos aumenta y baja el precio del producto cuando:

- se concentra la demanda en pocos clientes grandes y la oferta está dispersa.
- hay poca diferenciación del producto con el de la competencia.
- existe facilidad de cambio de proveedor o el costo del cambio es muy bajo.
- cuando la compra del cliente es un porcentaje alto de la venta.

La fuerza de los clientes disminuye cuando ocurre lo contrario y existe una mayor posibilidad de obtener buenos precios.

PROVEEDORES

La fuerza de negociación de éstos aumenta y las condiciones de compra de los insumos empeoran cuando:

- existe monopolio u oligopolio de proveedores.
- hay una alta diferenciación de los productos que se demandan.
- cuando hay un alto costo o dificultades técnicas para el cambio de proveedor.
- cuando la compra no representa un porcentaje importante de las ventas.

La fuerza de los proveedores disminuye y se pueden mejorar las condiciones de las compras cuando ocurre todo lo contrario.

COMPETIDORES ACTUALES

Aumenta la rivalidad y el esfuerzo para competir en lo que respecta a precio, fuerza de ventas, publicidad y diferenciación de producto en el caso de que:

- exista equilibrio entre el producto y los competidores.
- se produzca un estancamiento o crecimiento lento del sector.
- los costos fijos sean altos y generen un mayor esfuerzo para cubrir las inversiones realizadas.
- existan costos de stock altos, con sobrestocks intermitentes.
- no se diferencien de los productos de la competencia.
- el costo de cambio de proveedor para los clientes sea bajo.
- las barreras de salida sean altas por activos muy especializados, altos costos fijos de salida (altas indemnizaciones), restricciones sociales o gubernamentales y aspectos emocionales.

Disminuye la rivalidad en caso de darse las condiciones inversas.

COMPETIDORES POTENCIALES

Disminuye la amenaza de nuevos ingresos al sector y no habrá cambios en cuanto a la competencia si:

- las barreras de entrada son altas por economías de escala (no se puede entrar produciendo poco); por ser necesaria una alta inversión de capital; por la diferenciación del producto con respecto a otros; por falta de acceso a los canales de distribución; por una prohibición gubernamental; por las ventajas de costos respecto de las empresas actuales y por exclusividad en el producto, conocimientos, experiencia por parte de la competencia.

Si las condiciones enumeradas son inversas, aumenta la amenaza en la medida en que las barreras de entrada al sector sean bajas.

PRODUCTOS SUSTITUTOS

Aumenta la amenaza de ingreso de bienes o servicios sustitutos y el riesgo de caída de ventas o baja el límite a los precios cuando:

- baja el precio de los productos sustitutos.
- aparecen nuevos productos sustitutos.
- se producen innovaciones tecnológicas en los productos sustitutos actuales.

Disminuye la amenaza o aumentan las oportunidades cuando ocurre lo contrario.

En cada uno de los análisis realizados las fuerzas influyen en el precio y en los costos y, por lo tanto, en la mayor o menor utilidad. También influyen en el recupero de la inversión, haciendo más o menos atractivo el ingreso a un sector determinado.

• ANALISIS ABELL

Esta herramienta permite identificar dos de tres factores, que son los más importantes a tener en cuenta en cada emprendimiento.

En todo proyecto existen factores tecnológicos relacionados con el producto, factores de necesidad del cliente y segmentaciones del mercado. La tarea consiste en identificar los dos factores más importantes en función del producto que se quiere vender.

A fin de clarificar lo expuesto, se darán algunos ejemplos: el jabón tiene que ver fundamentalmente con la necesidad del cliente y con la segmentación del mercado dado que el factor tecnológico pasa a segundo plano, no se vende jabón con argumentos sobre sus prestaciones tecnológicas, se vende en función de satisfacer una necesidad muy concreta, y tratando mediante sutiles diferenciaciones (color, olor, suavidad, argumentos ecológicos) acceder a los distintos segmentos del mercado. En cambio, los celulares se venden fundamentalmente por sus prestaciones técnicas y si bien, en un principio, se vendían para satisfacer necesidades concretas de comunicación, se terminaron vendiendo para satisfacer distintos segmentos del mercado para los que no era imprescindible contar con un celular. (Ver gráfico)

Esta identificación de los factores más importantes del argumento de ventas ayuda a que se enfoque en estos aspectos, cuando se plantea una estrategia de venta.

Este análisis sirve también para visualizar hacia dónde se puede extender el negocio con el fin de abarcar más segmentos del mercado, elaborar nuevos productos a partir de pequeños cambios tecnológicos o cubrir nuevas necesidades encontrando otras funciones al mismo producto para el mismo grupo o segmento.

2.3.5 ENUNCIADO DE OBJETIVOS

Para llegar de la situación actual a cumplir la **idea de negocio** (Propósito e Imagen), se deben pautar los objetivos a alcanzar.

Aunque en esta etapa los valores son aproximados, los **Objetivos** se deben poder medir; es decir, para que los objetivos se transformen en metas, se le deben adicionar límites de tiempo y establecer el monto de la inversión.

Los primeros objetivos serán los más generales y deberán abarcar al menos los siguientes aspectos:

1) Horizonte del Proyecto

Es el tiempo que va a durar el emprendimiento, en qué tiempo se espera recuperar la inversión y cuándo se espera tener ganancias.

Por ejemplo: instalar un negocio de comidas rápidas durará 6 meses; la inversión inicial se intentará recuperar en 18 meses; el proyecto de instalación, puesta en marcha y venta "llave en mano" llevará 2 años.

2) Resultados Deseados

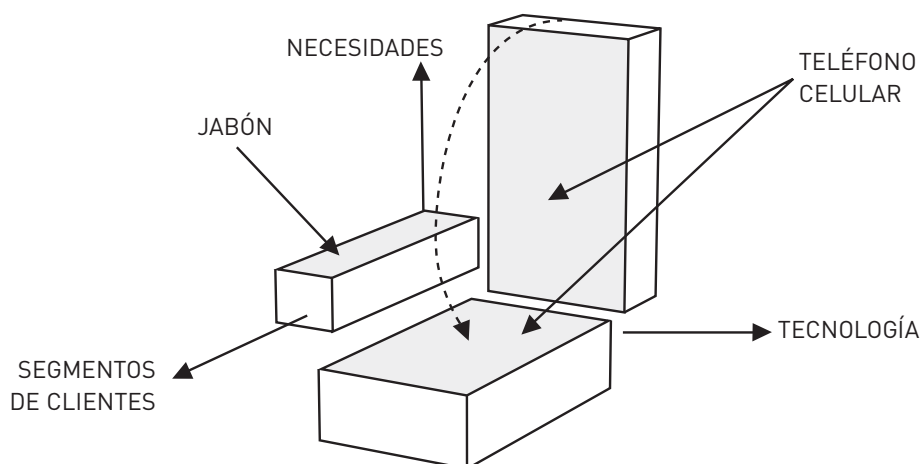
Es una aproximación de la ganancia esperada.

Por ejemplo: se espera obtener una ganancia de \$3.000 mensuales descontando todos los gastos operativos.

3) Preplan

Es el boceto del plan que seguirá el proyecto con metas de cantidad y tiempo.

Por ejemplo: el primer paso, la búsqueda y el alquiler de un local en la zona predeterminada (costo aproximado del alquiler \$ 1.500 mensuales). Listando de esta forma todos los pasos del proyecto desde su puesta en marcha hasta la recuperación del capital o hasta la finalización del proyecto.



3

PARA COMPLETAR

CUESTIONARIO ORIENTATIVO PARA LA FORMULACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO

a) ¿Cuál es el **Propósito** de su emprendimiento? **(2.3.1)**

b) ¿Cómo le gustaría que fuera la **Imagen** de su empresa en el futuro? **(2.3.1)**

c) En función del **Propósito** e **Imagen** planteado, ¿cuál sería el **Negocio**? **(2.3.2)**

d) ¿Qué característica en particular lo diferencia de sus competidores? **(2.3.2)**

e) ¿Cuál es la característica única que se propone dar a sus productos? **(2.3.2)**

f) ¿Cuál es la necesidad real del mercado que va a satisfacer? **(2.3.2)**

g) ¿Cuáles cree que serían sus productos y/o servicios? **(2.3.2)**

h) ¿Cómo plantearía su **Análisis de Prefactibilidad Comercial**? ¿Con quién consultaría? ¿Haría algún tipo de encuesta? ¿Consultaría alguna publicación, Cámara empresaria, etc.? **(2.3.3)**

i) De hacer una encuesta, ¿qué características del encuestado tendría en cuenta y qué preguntas haría sobre sus productos? **(2.3.3)**

Características: _____

Preguntas: _____

j) ¿Ha realizado ya algunas consultas sobre la **Prefactibilidad Técnica**, a quién ha consultado, qué libros o artículos ha leído y qué información obtuvo de cada uno de ellos? **(2.3.3)**

k) ¿Qué aspectos técnicos aún desconoce? **(2.3.3)**

l) ¿Ha definido la forma de organización empresaria que dará a su emprendimiento? ¿por qué esa forma? Y, en caso de no haberla definido, qué elementos desconoce y a quién preguntaría. **(2.3.3)**

m) ¿Sabe si su emprendimiento necesita alguna autorización o habilitación especial? Descríbalas. Si no, ¿con quién consultaría? **(2.3.3)**

n) ¿Conoce las obligaciones tributarias que le correspondería pagar por su negocio? Si no, ¿con quién consultaría? **(2.3.3)**

o) Marque con una cruz en los cuadros grisados su **Fortaleza** o **Debilidad** y detállela en el recuadro de la derecha. **(2.3.4)**

ASPECTOS INTERNOS			
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	DETALLE
RECURSOS	Tener determinados bienes útiles al negocio	No tener bienes o tener lo que no sirve	
MEDIOS FINANCIEROS	Tener respaldo financiero propio	Deudas, préstamos, asociados inversores, etc.	
COSTOS	Menores costos por contactos o asociaciones estratégicas	Costos iguales a los de la competencia o mayores por tamaño	
INDIVIDUALES	Tender psicológicamente a disminuir los costos o a aumentar los ingresos Saber de algo más que otros Ser Innovador	Saber lo mismo o menos Vender o hacer lo mismo que otros	
PERSONAL Y ASESORES	Asociaciones estratégicas	Tener que contratar	

p) Marque con una cruz en los cuadros grisados las **Oportunidades** y **Amenazas** y detállela en el recuadro de la derecha. **(2.3.3)**

ASPECTOS EXTERNOS			
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	DETALLE
POLÍTICAS OFICIALES	Nuevas exenciones impositivas Promoción de actividades Políticas de promoción del empleo	Nuevos Impuestos Fin de promociones Aumento de cargas sociales	
MERCADO	Estar de moda Tendencias Crecientes (salud, educación) Aumento de precio de bienes sustitutos Disminución de precio de bienes complementarios	Estar fuera de moda Tendencias Decrecientes (salud, educación) Disminución de precio de bienes sustitutos Aumento de precio de bienes complementarios	

q) Analice las **5 Fuerzas de Porter**, marque si se siente fuerte o débil con respecto a cada una de ellas, detalle por qué y establezca la estrategia que corresponda. **(2.3.4)**

FUERZAS	CON RESPECTO A NOSOTROS			
	FUERTES	DÉBILES	¿POR QUÉ?	ESTRATEGIAS
CLIENTES				
PROVEEDORES				
COMPETIDORES ACTUALES				
COMPETIDORES POTENCIALES				
PRODUCTOS SUSTITUTOS				

r) Analice en qué se basa su negocio con la **herramienta de Abell**. **(2.3.3)**

Necesidades de Clientes:

Tecnología del producto:

Segmentos de Clientes:
