



# CAPACITARTE



## Módulo 6 Plan de negocios vs Plan de Marketing

### Plan de negocios.

Todo negocio parte de una idea básica que lo impulsa, pero para llevarla a cabo se necesitan otras dos partes, que consisten tanto en el equipo que la llevará a cabo, como el Plan para conseguir el capital para que la misma sea llevada a la realidad.

Pero antes de adentrarse de lleno sobre el mismo, se define el punto de partida, que es toda aquella idea que recorrido un camino se termina transformando en negocio o no, lo que ocurre en la mayoría de los casos

La búsqueda de ideas puede hacerse en forma sistemática. Es importante dedicar gran parte del día a generar ideas, y mantener de esta manera la mente en buen estado y ágil para percibir el entorno.

Las ideas pueden ser más o menos complejas, originales o innovadoras, pero lo importante es que constituyan el motor y la motivación para iniciar la aventura de emprender un proyecto empresarial

Los empresarios exitosos tienen en común la habilidad para detectar necesidades de los consumidores que pasan desapercibidas para la mayoría de las personas. En términos económicos, esto significa identificar un mercado, o un nicho. Pero lo que debe quedar claro es que la idea, no es el negocio, es simplemente el comienzo.

El origen de un proyecto empresarial gira casi siempre en torno a una idea, esa intuición, observación, casualidad e incluso iluminación, es la que hace ver la oportunidad de un posible negocio a desarrollar.

La idea, a pesar de lo sorpresiva que pueda ser en ocasiones, no constituye un hecho aislado, sino que en general, es producto de una reflexión consciente e inconsciente a través de un determinado proceso.

Es importante recordar que para testear que una idea sea buena antes de llevar adelante el negocio, es indispensable realizar el Plan de Negocios. El Plan de Negocios les ayudará a detectar con mayor o menor certeza si la idea es viable, y si tiene chances de ser rentable.

De esta manera, la mejor forma de empezar a generar ideas es investigando las necesidades y los deseos de los consumidores, sean estos, personas de la calle, sectores industriales, comercios, clubes o colegios. Si se encuentra ahora algo que la gente quiere pero no tiene, se ha descubierto un mercado para un producto o servicio.

Este punto, es de vital importancia, ya que muchos empresarios se enamoran de su idea de negocio, y comienzan a la inversa, desarrollando e inventado un producto, para darse cuenta después de haber invertido tiempo, esfuerzo y dinero, que nadie lo quiere.

¿Por dónde se comienza cuando uno decide montar una empresa?

¿Cómo se puede encontrar una buena idea, que a la vez se conecte con los deseos y la capacidad de quien lo ejecuta?

¿Cómo se genera una IDEA DE NEGOCIO?



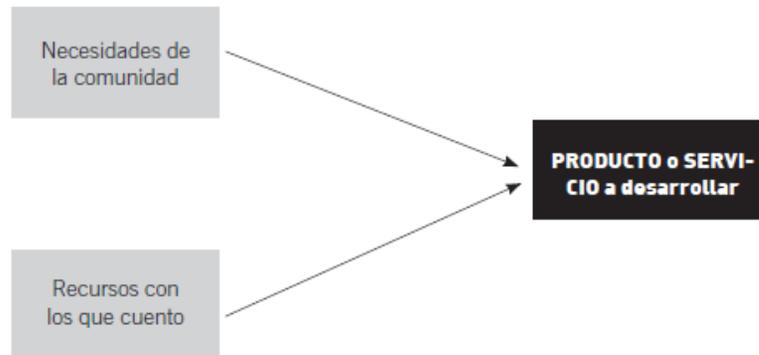
Según William Bygrave, un gran especialista en temas de entrepreneurship, la estadística de los países desarrollados muestra que el 90% de las ideas que se ponen en marcha surgen de la actividad que quien la ejecuta desarrolla al momento anteriormente. Podemos verlo en el ejemplo anterior. Solo el restante 10% surge como un flash de inspiración.

Otro aspecto fundamental es que, salvo pocas excepciones, las buenas ideas no suelen ser ciento por ciento originales ni deben serlo, una buena idea puede ser mejorar algo que ya existe o prestar mejor un servicio que ya se presta.

Muchos empresarios cometen un error al creer que su idea debe ser "única" e irrepetible. Creen que su proyecto está basado en una idea brillante y cuando la encuentran, los inunda el temor de que todo el mundo se "las quiere robar". Con lo cual, comienzan a actuar tratando de "proteger" su idea, y no comparten con nadie de su proyecto, porque temen que el que los escuche se "quede con su idea". En lugar de actuar de esta manera, los primeros pasos que se deben dar son todo lo contrario. Es salir y cotejar la idea con el mercado, consultar con colegas, comentarle a amigos de otros sectores de la industria para que cómo "potenciales consumidores" compartan y comenten su interés o no.

Guardando el proyecto como "un gran secreto", pueden ocurrir dos cosas: o bien lo pueden llevar a la práctica sin un buen entendimiento del mercado.....y esto los puede llevar al fracaso, o el proyecto nunca llega a ver la luz (ya se fracasa sin haberlo intentado)

## ELIGIENDO UN EMPRENDIMIENTO



- Sólido conocimiento de un mercado concreto, No se trata de aprovechar una oportunidad de negocio, sino de ocupar con más fuerza que la competencia un sector de ese mercado, gracias a los conocimientos del mismo.
- Observando los cambios producidos en el desarrollo tecnológico
- Observación de nuestro entorno
- Examen de necesidades
- Buscar información sobre concursos de emprendedores, prestando atención a los ganadores, y sus negocios
- Cambios sociales y técnicos
- Revistas y sitios especializados, que por lo general publican entrevistas y casos de éxito
- Ferias de emprendedores
- Asociaciones empresariales y organismos de promoción empresarial
- Trasladar ideas foráneas de éxito
- Trasladar ideas foráneas de éxito. En general, lo que ocurre en los mercados más desarrollados está mostrando probablemente lo que mañana sucederá en resto del mundo. Ya sea a través del uso de nuevas tecnologías nuevas formas de comercialización, nuevos productos o servicios. Uno de los casos más notorio es el crecimiento de la comercialización por Internet.

# Mapa de la formación emprendedora

## MÉXICO



## ESPAÑA

Formación específica de emprendimiento



## COLOMBIA

Formación según la motivación



## PERÚ

Formación según sector económico



## BRASIL

Formación específica de emprendimiento



## CHILE

Tipo de formación de los emprendedores establecidos



Ahora para analizar si esa idea que se encontró, puede traducirse realmente en un buen negocio, es decir, en un negocio rentable, buenas ideas versus buenos negocios.

Esta frase resume, que el secreto no está en preguntar “en que consiste la idea” sino en responder “cuál va a ser el modo que se tendrá que implementar con el equipo de trabajo que se cuenta, esa idea y que como hará el mismo para convertirla en un negocio exitoso.

Bien lo mencionaba Peter Drucker “Por una idea pago 5 centavos; por una implementación, pago una Fortuna”. Lo más difícil de una idea no es su originalidad, sino el llevarla a cabo. En primer lugar, como la idea que se tiene es la de un producto o servicio (casi nadie piensa en un negocio), debemos esforzarnos en imaginar en qué negocio estamos

En esta etapa, que es anterior a la preparación del plan de negocios, es importante que se efectue un análisis de aproximación al negocio. Para lo cual, podemos recurrir a respondernos las siguientes preguntas:

- Riesgo de Desarrollo: ¿Puede el producto ser desarrollado?
- Riesgo de Fabricación: si se desarrolla, ¿puede ser fabricado?
- Riesgo de Mercado: si se fabrica, ¿puede ser vendido?
- Riesgo Gerencial: si se vende, ¿puede ser sustentable?
- Riesgo de crecimiento: si es rentable, ¿se puede crecer?

#### **Modelo de las 14 preguntas:**

1. ¿Cuál es la necesidad que usted satisface o problema que usted soluciona?

Propuesta de valor

2. ¿A quién le está vendiendo? ¿Quién es el cliente? ¿Dónde está?

Mercado Objetivo

3. ¿Cómo generará dinero? (venta, donaciones, etc.)

Modelo de ingresos

4. ¿Cómo se diferencia su compañía de lo que ya existe en el Mercado?

Propuesta única de venta

5. ¿Cuáles son las barreras de entrada al mercado?

Qué tan difícil es entrar al mercado

6. ¿Cuántos competidores tienes y qué calidad (Descripción de sus productos, precio, servicios, etc.) poseen?

Análisis competitivo

7. ¿De qué tamaño es tu mercado en términos de dinero?

Tamaño del mercado

8. ¿Qué tan rápido crece o se reduce el Mercado, nuevos competidores, aumento de los clientes, etc.?

Crecimiento de mercado

9. ¿Qué porcentaje de Mercado cree que puede obtener?

Participación de mercado

10. ¿Qué tipo de compañía creará? (individual, familiar, corporación, Anónima)

11. ¿Cuánto dinero necesita para empezar?

Costo de emprender

12. ¿Planea utilizar endeudamiento de capital o inversión propia? Cuánto y de que tipo?

Necesidades de inversión, quien aporta el dinero

13. ¿Desea vender su empresa o hacerla “pública” (Vender parte de la propiedad en acciones) algún día?

Estrategia de salida

14. ¿Si recibe inversiones externas, cuánto dinero cree que sus inversionistas obtendrán en compensación?

### **Primeras aproximaciones!**

Según Hiam y Olander, para muchos empresarios, es aspecto divertido y vigorizante de empezar un nuevo negocio, es dar con una idea nueva o descubrir un nicho de mercado apropiado... sin embargo, escribir el Plan de negocio los obliga a sentarse y realizar la descripción por escrito, detallada y pensada así como un ´plan para poner en práctica, paso a paso su idea. Para muchos esta tarea representa la peor faena.<sup>”ii</sup>

Para poder transformar una idea en un negocio, bien se dijo antes que hay muchas buenas ideas pero pocas se pueden llevar a cabo con éxito, no existe un solo camino o una única ruta, al ser seres humanos individuales y particulares cada uno tiene su estilo.,

cada uno define una manera correcta de hacer las cosas y no siempre coinciden con lo que piensa la mayoría.

Las leyes por las cuales se rija este Plan, formarán lo que se llamará su Plan de negocios, su hoja de ruta con sus propias leyes. El mismo no se confecciona y se mantiene de manera estática sino que debe reverse constantemente dadas las condiciones cambiantes del entorno.

La clave entonces es tomar esa “hoja de ruta” teniendo en cuenta todas las alternativas, las sorpresas que pueden llegar a deparar las ayudas, los atajos y que representan los desafíos a descubrir de quien o quienes montan una empresa para llevar a cabo a partir de una idea. No se transforman en futuristas, sino que intentan a partir de un análisis minucioso del entorno, de los recursos de las variables y de todo aquello que puede afectar el desarrollo y que alternativas manejar en cada caso. A partir de lo visto en el Módulo anterior, elaborando el Plan con todos sus elementos haciendo uso de la técnica de escenarios es más sencillo aunque no certero, reducir la incertidumbre.

*Es ser líder de tu vida*

## **DEFINICIONES**

Plan de Negocios. Algunas definiciones:

- Documento en el que se describe un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado.
- Documento estratégico con dos funciones fundamentales
  - 1) Determinar la viabilidad económica- financiera del proyecto; y
  - 2) Mostrar la primera imagen de la empresa ante terceras personas.

- Documento que describe el desarrollo futuro de un emprendimiento, y que muestra que el mismo es factible
- Proceso de analizar la mejor manera de hacer un negocio

En resumen, es la descripción por escrito de cada uno de los aspectos que forman parte del negocio. Permite al empresario tener una vista integral analizando como cada una de las partes afecta a la otra en su proceder, no solo en la confección, sino que también en la implementación, seguimiento y ajuste. Obliga a pensar y repensar el negocio, colabora al seguimiento racional porque no solo se define que hacer sino que resalta los límites y las necesidades.

A grandes rasgos el autor<sup>iii</sup>, propone un esquema muy general de lo que significa:

- 1) tener la idea
- 2) buscar cómo implementarla
- 3) buscar el dinero para llevarla a cabo
- 4) describir los puntos críticos a los que se verán enfrentados

Debe contener una parte descriptiva donde se detalle que se va a hacer y justificaciones y explicaciones generales, resultados esperados, variables numéricas etcétera, más adelante se verá un poco más detallado.

Es entonces, un documento escrito que esboza la naturaleza del emprendimiento, cuáles son sus principales ventajas y debilidades propias así como también las amenazas y oportunidades que le competen y como se procederá.

Entonces, para que se realiza? No es una herramienta meramente futurista, pero responde a algunas de las siguientes preguntas..

- 1) se puede predecir como irá el negocio? Solo una idea aproximada, no la certeza.
- 2) Generar el paso de lo que se quiere hacer a lo que se debe hacer.
  - Que se hará
  - Con qué se hará
  - Como se hará
  - Cuándo se hará
  - Donde se hará
  - Con quien se hará
- 3) Solicitar un crédito, si o si se solicita la presentación por escrito ante la solicitud del mismo.
- 4) Como organizarse. Tiene que ver como se distribuyen las tareas
- 5) Problemas.. permite anticiparse a los posibles problemas evitando la improvisación

### **CUANDO SE APLICA**

El Plan de Negocios es un documento estratégico con varias aplicaciones, siendo las más importantes:

- a) Permite detectar errores y planificar adecuadamente la puesta en marcha de un negocio con anterioridad a la inversión;
- b) Facilita la obtención de financiamiento;
- c) Facilita la captación de socios;
- d) Permite conocer el negocio al detalle, sus antecedentes, su estrategia y sus metas;
- e) Conocer cuánto dinero necesitas para lanzarlo;

f) cuánto dinero puedes ganar y

g) cual es la rentabilidad de la inversión.



### COMO SE ELABORA

Para la elaboración del Plan de Negocios necesitamos contar con información de todos los aspectos vinculados a la empresa - negocio que estamos a punto de desarrollar, la que nos permitirá respaldar lo manifestado en ese documento.

Esta información tiene que ver con un Estudio de Mercado, Modelo del Negocio, Localización del Negocio, Canales de Comercialización, Descripción de los productos a producir y comercializar, Precios a Aplicar, Sistema de Distribución, Tipo de Organización, Organigrama de la Organización, Estructura del Capital, Fuentes de Financiamiento, Garantías para el Financiamiento, Selección de Personal, Aspectos Legales, Etc.

### **Como se presenta - Partes**

Un plan de Negocios puede adoptar varias formas y tamaños. La mayoría de los ítems a incluir son comunes a todos los Planes, aun cuando no existe una forma legal ni técnica que indique que forma debe tener un plan de negocios, es recomendable que esté ordenado y claro y tenga firme el objetivo para el cual ser confecciona; he aquí una guía orientativa.

# Plande Negocios



## A- RESUMEN EJECUTIVO

Se prepara, en no más de 2 o tres páginas, contará con los principales aspectos del Plan, y se colocará al principio del documento, antes de la descripción técnica del Plan de Negocios.

Dicho escrito debe contener:

- Presentación del titular o los titulares, datos personales, antecedentes, objetivos buscados
- La estructura organizativa, los propietarios y la gerencia de la empresa
- La descripción del proyecto y la proyección de sus productos y servicios.
- Las necesidades que piensa cubrir
- Sus principales objetivos.
- Las oportunidades del mercado.
- Las principales ventajas y desventajas competitivas.
- Los componentes de su estrategia de comercialización.
- Las principales proyecciones económicas y financieras.

Como esta descripción del negocio, es lo que primero se lee, puede ser la parte más importante del Plan del Negocio, por lo que se sugiere se termine de completar cuando finalice la elaboración del mismo lo que permitirá realizar una descripción más elaborada del proyecto.

De las partes del Resumen ejecutivo se hará una breve descripción de cada una, a saber:

- **Descripción del Negocio**
- **Antecedentes del negocio**

Aquí, quien lea el Plan de Negocios, seguramente deseará conocer la historia de la empresa. Si la firma ya existía, por quién fue iniciada y los cambios que hayan ocurrido durante su vigencia, etc. Si el Plan es de un nuevo emprendimiento, debemos destacar algunas de las razones por las que deseamos iniciar el mismo.

- **Misión:** la filosofía básica de la organización. Es la razón de ser y existir y de su papel en la sociedad. Experimenta cambios a lo largo de la vida de la organización. Cada organización tiene la suya, específica de la que derivan los objetivos principales. La

misión indica la manera como una organización pretende lograr y consolidar las razones de la existencia.

Señala las prioridades y la dirección de las actividades de una organización, identificar los mercados a los que se dirige, los clientes a los que quiere servir y los productos que quiere ofrecer.

Determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de los propósitos básicos de la organización.

Debe estar explicitada en el Plan de Negocios.

- **Visión:** Lo que se pretende ser.

Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas pueden ser abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro.

- **Objetivos:** Aun cuando su naturaleza difiere según los niveles en los que se elaboran, son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo de su visión y misión. Involucran a toda la organización y son definidos al más alto nivel. Sirven del marco para los objetivos funcionales.

### **Ubicación e instalaciones**

Especificar donde localizarán el negocio y cuáles serán las instalaciones. Es conveniente describir el lugar, el tipo y calidad de las instalaciones, si la propiedad del inmueble le pertenece o no y cuáles son las ventajas y desventajas de la localización elegida. Es muy importante elaborar un plan para en donde se especifiquen claramente las dimensiones de los espacios a ocupar para cada cosa en el lugar

### **B-PRODUCTOS Y/O SERVICIOS**

### **Descripción de productos y/o servicios**

Se describirá en forma breve el detalle de los productos a comercializar o de los servicios a prestar, además de detallar la marca.

Podemos establecer si solamente trabajaremos con una calidad para diferenciarnos de nuestros competidores, que comercializan dos o tres calidades, o por el contrario si tendremos la misma política.

Se debe explicar porque creemos que los clientes nos van a elegir dentro del mercado existente y de que manera nos pensamos diferenciar de nuestros competidores.

### **C-ANALISIS DEL SECTOR**

#### **Estudios de Mercado**

Contar con esta información es muy importante ya que nos permitirá conocer y comprender al sector en el que comenzaremos nuestra actividad. Para esto deberíamos, en la medida de nuestras posibilidades,

- a) estudiar el comportamiento de los consumidores para determinar sus necesidades y saber cómo las vamos a satisfacer;
- b) analizar la competencia, conocer sus ventajas competitivas;
- c) consultar estadísticas del sector, ya elaboradas por organismos públicos o privados; artículos periodísticos o cualquier fuente confiable.

#### **Tamaño del sector**

Aquí debemos describir las características del sector, su tamaño, el monto total de ventas, la cantidad de empresas que lo componen y sus respectivas especialidades. Se podrá tener en cuenta cualquier estadística sobre la evolución del sector y el análisis en función de esta información, de cuál será la participación de nuestro negocio en el sector que nos ocupa.

### **Principales segmentos de los productos o servicios**

Como los sectores económicos pueden estar constituidos por más de un producto; aquí se deben mencionar los productos que integran la actividad.

Por ejemplo en la industria pastelera puede definirse un conjunto de bienes como la harina de trigo, las tortas decoradas o simples, panes, panes saborizados, budines, etc

Luego se deben conocer cuáles serán los productos propios destacando además cual será el tamaño y las características del segmento o los segmentos en los que la empresa piensa competir.

### **Principales segmentos del mercado**

La actividad que se elige se puede dividir en distintos segmentos del mercado. ¿Quiénes participan en el sector en el que se venderán los productos o se prestarán los servicios?

Se puede, por ejemplo dividir el mercado en grupos de clientes en los que se destaquen las características y tamaño; su ubicación geográfica,; sexo; edad, etc. Todo aquello que resulte de importancia para analizar la demanda de los productos o servicios.

### **Proceso y criterio de compras de los clientes**

Es sumamente importante que saber por qué los consumidores del sector en el que se decida ubicar la empresa, comprarán los bienes o contratarán los servicios.

Es necesarios conocer la importancia que para ellos tiene el precio, la calidad, garantías si las hay, el servicio que se ofrece, etc.

Es decir que es muy valioso saber cómo pueden variar los procesos de compra en cada uno de los segmentos del mercado de los productos o servicios.-

### **Descripción de los participantes del sector**

Es sumamente conveniente conocer, en términos generales, quienes son las empresas que compiten en el sector. Saber donde están localizadas, los productos y/o servicios que ofrecen, el volumen de sus ventas, etc. etc.

### **Visión y tendencias del sector**

Aquí se deberá considerar que productos y/o servicios tendrán mayores oportunidades de crecimiento, y cuáles de bajas en sus ventas.

Al mismo tiempo describir las tendencias del sector. Que cambios se pronostican tanto en los productos y/o servicios como en la tecnología de producción, cambios en la moda, cambios económicos.

Es decir todos aquellos cambios que directa o indirectamente influyan sobre el sector en los años venideros.

### **Estrategia de comercialización**

#### **Análisis FODA**

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales para el proceso de planificación estratégica, ya que proporciona la información necesaria para implementar acciones que resultarán de ayuda a la generación de nuevos proyectos.

En el proceso de análisis FODA, se deben considerar los factores económicos, políticos, sociales y culturales que influirán en el proyecto.

#### **Estrategia de precios**

Es necesario también, describir cómo serán establecidos los precios tanto de nuestros productos, como de los servicios que se ofrecerán. Cómo serán estos en relación a la competencia.

#### **Estrategia de Promoción:**

La estrategia de promoción es sumamente importante ya que tener un excelente producto o servicio no asegura por completo ningún éxito, si se sabe como hacerlos conocer.

Resulta imprescindible describir cuál será la estrategia para hacerse conocer, es decir si se harán inversiones en publicidad, en telemarketing, con que asiduidad, en que medios, porque canales etc. etc.

## **E.RECURSOS HUMANOS**

### **Estructura de su organización**

Aquí tenemos que describir como será la conformación de la organización, es decir con que estructura de personal dará comienzo la nueva empresa, en cuantas áreas será dividida, cantidad de personal por sector, modo de contratación etc., etc.,

### **Mercado Laboral**

Es conveniente describir de qué manera se elegirá el personal, como se lo capacitará y como se hará para conservarlo a través del tiempo, si es que creemos se considera conveniente hacerlo.

### **Protección y normativas**

### **Protección a la Propiedad Intelectual**

Es razonable que se trate de proteger la marca, o algún proceso productivo o de servicio a través de registro de Marcas, Patentes, Licencias etc. Si así se pensara se deben describir cuáles serán los pasos para concretar el objetivo.

### **Cuestiones normativas**

Es de destacar que se deben conocer las normativas que afectan la actividad, es decir saber que requisitos se necesitan para cumplimentar y habilitar el negocio, de que manera se procederá para obtener los permisos o aprobaciones etc.

### **G-.Plan de puesta en marcha**

#### **Implementación**

Es importante que se describa cuándo serán iniciadas las actividades que se han detallado anteriormente y quiénes serán los responsables de ponerlas en marcha, cuándo finalizarán, etc.

### **H-. RIESGOS**

#### **Riesgos del Mercado**

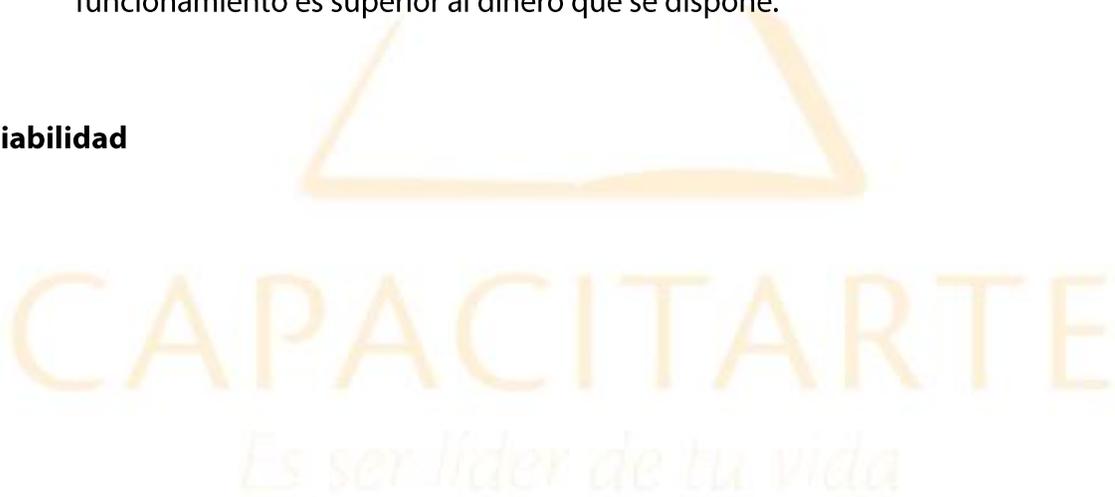
Es necesario que se conozcan los riesgos que puedan afectar la demanda de los productos y/o servicios ofrecidos. Si se han detectado riesgos, se deben describir las medidas que se han previsto para neutralizar el impacto; etc., etc..

### **J. Información económico financiera**

- Flujos Financieros, mediante cuadros de salida y entrada de dinero
- Estimación de ventas

- Estimaciones de costos
- Estimación de Gastos Administrativos, de producción, Impositivos, etc.
- Estimación de Inversiones
- Estado de Resultados
- Punto de equilibrio económico y financiero (determinar el volume de venras necesario tanto para cubrir los costos y para no tener desfasaje financiero, respectivamente)
- Financiamiento, como obtener el dinero para el proyecto planificado
- Estudios de viabilidad, esto es si el proyecto es posible de llevar adelante sin tener pérdidas o si la cantidad de dinero demanda para ponerlo en funcionamiento es superior al dinero que se dispone.

## **Viabilidad**



CAPACITARTE  
*Es ser líder de tu vida*



Hablando de viabilidad un Plan de Negocios puede dar muestras de la factibilidad o no de llevar adelante un proyecto de estas características.

Cuando se realiza una inversión se están aplicando recursos con la esperanza de obtener, en el futuro, rendimientos que deben, no sólo recuperar lo invertido sino excederlo para obtener un beneficio. Esta inversión debe justificar la aplicación realizada.

Todo proyecto de inversión se da siempre en el siguiente contexto:

- La cantidad de dinero es escasa
- Quien invierte quiere saber al menos cuándo empiezan a producirse los beneficios y durante cuanto tiempo.
- No hay certezas
- Por último, los resultados esperados justifican la aplicación de los recursos?

Se analiza un proyecto para determinar si conviene llevarlo adelante o no.

#### Elementos básicos para su análisis

Incluye la recopilación, el análisis y la evaluación de datos necesarios para su diseño.

Es necesario realizarlo para conocer todas las situaciones pertinentes y tomar decisiones racionales.

Lo más importante a tener en cuenta es:

- Período al que voy a aplicar el estudio, su vida útil. Generalmente se toman 5 a 10 años.
- Flujos de fondos para ese período
- Tasa del costo del capital o tasa de descuento. Es el costo promedio ponderado en función de la estructura financiera. Si hay inflación el poder adquisitivo disminuye. Se evalúa el costo de oportunidad.
- Tasa de rendimiento
- Riesgo

#### **Valor actual Neto**

---

Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión (**VAN**).

La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja (en inglés cash-flow) futuros o en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial

Cuando el VAN es mayor a cero, la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida y el proyecto está en condiciones de aceptarse.

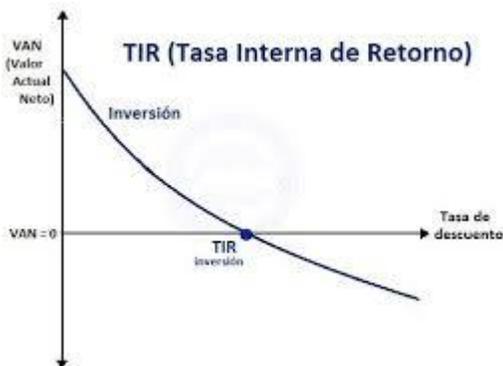
Si el VAN es menor a cero, la inversión produciría pérdidas por debajo de la rentabilidad exigida, el proyecto debería rechazarse.

Si el VAN es igual a cero, La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas, Dado que el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida , la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores

### **Ventajas**

- Su cálculo sólo requiere de operaciones simples.
- Contabiliza la variación del "valor del dinero" en el tiempo (inflación).
- Su uso y entendimiento es extendido

## Tasa interna de Retorno (TIR)



La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión es el promedio de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir". En términos simples, diversos autores la conceptualizan como la **tasa de descuento con la que el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero.**

Con este índice se definirá que proyecto es el que tiene mayor tasa de retorno. ; no da un monto en pesos sino la tasa de rentabilidad que genera el proyecto.

Actualiza al momento en que se realiza la inversión inicial, cada uno de los flujos netos que genera el proyecto en cada uno de los períodos de duración. A la suma de los flujos se le resta la Inversión inicial y su resultado debe ser cero (0)

**El VAN mide la rentabilidad en \$, el TIR mide la rentabilidad en un tanto por ciento.<sup>iv</sup>**

## Recomendaciones para redactar un Plan de negocios

Algunos consejos de los autores Haiam/Olander que recomiendan en su "Guía del emprendedor"

- Ser conciso utilizar oraciones claras y cortas.
- Utilizar un lenguaje activo y positivo, sin ambigüedades.
- Ser sólido y veraz en la información que vuelca
- Adjuntar documentación que avale la veracidad de las cifras y las certezas expuestas.
- No omitir pasos
- Ofrecer proyecciones, es decir si se vende x cantidad que se espera a futuro.
- Analizar pros y contras, estableciendo al menos tres escenarios, uno normal otro optimista y otro pesimista.
- Relacionar cada paso con los anteriores
- Describir como se aplicará cada paso
- Averiguar marco normativo, legal, provisional, impositivo, bromatológico
- Ser prolijo, la primera impresión es la que cuenta y es difícil revertir una mala primera vez.

Obstáculos según Rhonda Abrams citado en la guía del emprendedor de Haiam/Olander

- No entender a los compradores, ni lo que quieren comprar
- No entender la competencia
- Hacer una estimación inadecuada de ingresos y egresos
- Sobrestimar el mercado
- No planificar la organización y su control
- Sobrestimar las ganancias
- Concentrar todos las tareas en una sola persona

- Desconocer las normas y reglamentaciones

## Plan de Marketing

# Plan de Marketing



Hasta ahora se ha tratado el Plan de Negocios como una herramienta fundamental tanto para el inicio de una empresa como sus siguientes momentos. Pero no se debe dejar de lado el Plan de Marketing, que colabora con la consecución de los objetivos generales de la empresa y forma parte de la filosofía de la misma, centrando su propósito en dar más valor a los clientes.

Sus objetivos están relacionados estrictamente con el mercado, como por ejemplo: captación de nuevos clientes, creación de marca, fidelización de clientes, aumento de la facturación o el incremento de la participación en el mercado, insertar otros productos, diversificar, innovar, etc.<sup>v</sup>

El plan de marketing también consigue crear compromisos reales por parte del departamento de marketing y comercial, a través de la fijación de objetivos. Además de ayudar, a motivar al equipo para su correcto cumplimiento.

Otro de los principales motivos para su realización, es el poder de unir y crear equipo, ya que tiene un gran carácter colaborativo y participativo. La necesidad de un equipo que asuma el compromiso en pos de la empresa y en pos de trabajar todos por un mismo objetivo es vital a la hora de encarar cualquier acción, el resultado de la suma de las partes siempre es superior al trabajo individual con el aporte y compromiso de cada uno.

Además el plan de marketing con su visión a largo plazo, marca un camino a seguir, que sirve de guía para toda la empresa.

Por último, el plan de marketing, como todo documento de planificación, gracias a sus guías de actuación, ayuda a prevenir posibles errores. Asimismo, si surgen imprevistos, podrán ser llevados adelante con mayor soltura y evitando improvisaciones optimizando costos, recursos y tiempo.

En definitiva, el plan de marketing, debería ser un documento de obligada realización para todas las empresas, donde el tamaño o el sector al que pertenecen, deberían dejar de ser excusas para no realizarlo. Ya que, aunque no quieran o lo ignoren, todas las empresas hacen marketing, y es preferible realizarlo de forma ordenada, sistemática y estructurada, para dejar los menores elementos posibles al azar.<sup>vi</sup>

De acuerdo a lo que establece Roberto Espinoza en su blog<sup>vii</sup> El **plan de marketing** es una herramienta vital y necesaria para toda empresa que intente tener éxito en estos tiempos. En los tiempos que corren la incertidumbre es muy alta y el entorno altamente competitivo y dinámico, donde la empresa debe afrontar continuamente nuevos retos; quien no se actualiza o se adecua a estos cambios queda rezagado y fuera del mercado. Sin duda, la globalización de mercados, internet, la inestabilidad económica y un continuo desarrollo y avance tecnológico producen una serie de cambios que determinan el éxito de toda empresa. La adaptación de las empresas a este nuevo paradigma no puede ser improvisada y librada al azar lo que hace más que necesario elaborar un plan de marketing que permita anticiparse y afrontar los cambios del entorno.

El plan de marketing se puede definir como la elaboración de un documento escrito que está compuesto por la descripción de la situación actual, el análisis de dicha situación, el establecimiento de objetivos de marketing, la definición de estrategias de marketing y los programas de acción.

Pero el plan de marketing no tiene sentido sin un plan de negocio y al contrario exactamente igual<sup>viii</sup>

Cualquier **plan de marketing** tiene que ser parte del Plan de Negocios de la empresa. Debe ser una herramienta que de soporte al plan de negocio y que esté alineado con la estrategia global, para poder tener una coherencia y dirigirse al mismo objetivo.

Ahora bien, como se diferencian y complementan ambos? <sup>ix</sup> Mientras que el **plan de negocio** provee una visión general de la compañía que incluye los aspectos de personal, instalaciones, operaciones, financiero... el plan de marketing se fija en las acciones necesarias para alcanzar los objetivos de venta, no solo para vender más sino que tiene que ver con cómo generar mayores ingresos, precios, no sólo lo que el cliente está dispuesto a comprar, sino el valor que les otorga y qué lugar ocupa en sus mentes, sus mercados objetivos, su posicionamiento, tráfico...

El plan de negocio es una herramienta que se suele utilizar principalmente en **negocios en fases iniciales**, como se ha visto anteriormente, en él se define a la empresa para darla luego a conocer tanto a nivel interno como externo para obtener financiamiento o buscar un lugar entre los proveedores; aquella idea en la mente de un par de socios a los cuales un día se les generó al inquietud de comenzar a ganar dinero a partir de un sueño, se materializa en un Plan de negocios, pero luego no debe dejarse de lado y ser utilizado y revisado todas las compañías independientemente de la fase en la que se encuentren.

En este Plan de Negocios se define si el negocio es viable o qué necesita para girar hacia una estrategia viable, qué necesidades financieras se necesitan conseguir, dónde aplicar los recursos, horizonte temporal para llegar a los objetivos y todos los detalles necesarios para la implementación. Sienta la base como respaldo para sostener lo que se posee y obtener lo que escasea o falta.

En cambio, el plan de marketing define y marca a la vez que indica las acciones a tomar para conseguir los clientes que han sido considerados como público objetivo, tanto en tipología como en cantidad. Nos indica el plan para conseguirlo, anuncios, SEO, social media, ferias....

Por tanto el plan de marketing es una herramienta clave en el plan de negocio y necesita una investigación y conocimiento constante de la industria en la que se encuentra.

Por tanto, ambos planes tienen que ser interdependientes y estar en **continua conexión**. Cualquier cambio que se realice en uno de ellos, tendrá un efecto directo en el otro.

¿Qué necesita el plan de negocio del plan de marketing?<sup>x</sup>

- La estrategia de marketing y el
- plan de acción.

En la estrategia de marketing es fundamental definir los objetivos que se necesitan alcanzar con los recursos disponibles para marketing. Esta estrategia debe estar incluida en los objetivos de negocio globales de la compañía. Por eso la interdependencia.

El plan de acción debe indicar los pasos y acciones que se van a realizar para llevar a cabo la consecución de los objetivos. Es la aplicación del plan después de haber pensado en cómo hacerlo. No tiene sentido salir a ejecutar acciones como un pollo sin cabeza. Esa será la diferencia entre utilizar los recursos de un modo eficiente y saber aprovecharlos sin malgastarlos.

Aun cuando sea más que claro se siguen cayendo en errores fácilmente evitables y que casi siempre vienen causados por centrarse en los objetivos directos.

Principales errores que se cometen por cada una de las partes:

- Conocer los objetivos estratégicos de la empresa.  
Se suele caer en el error de diseñar un plan de marketing que nada tiene que ver con los objetivos generales de la empresa. No todas las empresas quieren vender más. Algunas quieren vender mejor, con más margen, posicionarse en un mercado, en unos precios, volumen. Clave conocer estos objetivos para reflejarlo en el plan de Marketing.
- Conocer los recursos disponibles para desarrollar el plan de marketing.- Llevar a cabo un plan de acción de marketing tiene que hacerse con los recursos disponibles. No todas las empresas pueden patrocinar un equipo de fútbol. La mayoría tenemos que hacer magia con los presupuestos con los que dispone.

- Suelen caer en que el plan de marketing bueno es el que vende más.- Hay que cuidar el producto. Vigilar el rango de precios que quiero posicionar, la imagen de marca que quiero dar, la eficiencia de recursos. Esto se soluciona con el primer punto, conocer los objetivos globales.
- Muy centrados en la inversión y financiación necesaria sin conocer bien la cuenta de resultados.- A veces se plantea el crecimiento o las necesidades de la empresa desde un punto de vista de operaciones, instalaciones, ahorro de costes, pero nos olvidamos que las ventas no llegan solas. Hay que buscarlas y para eso es necesario el plan de marketing.
- **Las ventas se estiman** asignando crecimientos estimados de manera “intuitiva”. Las proyecciones financieras se estiman suponiendo que se va a crecer un 10% anual o se tendrá una cuota de mercado del 30% o hipótesis de partidas similares y que siempre acaban resultando erróneas. Se hace necesario investigar el mercado, la competencia, los precios que se manejan y hacer una estimación razonada.
- La **asignación al marketing** es un porcentaje sobre ventas. No se puede decir que tenemos una asignación del un % sobre ventas, sin más. Hay una estrategia global, una estrategia de marketing y finalmente un plan de acción de cómo actuar. Ese plan de acción habrá que cuantificarlo y ese será el presupuesto. Hacerlo de la manera más detallada posible y ceñirnos al presupuesto tanto como se pueda.

Por último se enumeran brevemente las Fases del Plan de Marketing:

- Describir la situación

Describir tanto la situación interna como la externa.

En la descripción de la situación actual externa se describen aquellos factores que son externos y por tanto incontrolables por la empresa pero que afectan directamente a su desarrollo.

-Entorno general: información relacionada con datos económicos, sociales, tecnológicos, políticos, culturales, medioambientales...

-Entorno sectorial: grado de dificultad de entrada de nuevos competidores, análisis de proveedores clave, obtener información detallada sobre gustos intereses de los clientes.

-Entorno competitivo: hemos de realizar un estudio detallado sobre nuestros principales competidores.

-Mercado: en este apartado hemos de incluir información sobre la evolución y tendencia de nuestro mercado (productos, segmentos, precios...)

En la descripción de la situación actual interna se deben detallar información relevante sobre: producción, finanzas, marketing, clientes y recursos humanos de nuestra empresa.

Aquí se define la situación actual de la empresa, en qué posición se encuentra hacia el exterior y con que cuenta para hacerle frente.

- Fijación de Objetivos

-Los objetivos tienen que ser adecuados y coherentes, de nada sirve fijar unos objetivos inalcanzables.

-Los objetivos tienen que estar definidos claramente para que no puedan inducir a ninguna clase de error.

-Definidos de una forma concreta. Objetivos específicos por unidades de negocio, zonas geográficas, productos, etc.

-Es necesario marcar plazos para su consecución, esto ayudara a motivar su cumplimiento.

- Estrategias de Marketing

Como se van a conseguir los objetivos que se han planteado en la etapa anterior.

- Estrategia de cartera

- Estrategia de segmentación

- Estrategia de posicionamiento

- Marketing MIX.

- Plan de acción

Esta parte táctica del plan es la que ayuda a llevar a cabo las estrategias de marketing para cumplir con los objetivos fijados.

- Acciones sobre productos

- Acciones sobre precios

- Acciones sobre comunicación

- Supervisión

Las reuniones periódicas, el cuadro de mando y los KPIs suelen ser las medidas más utilizadas para la supervisión. De nada sirve un plan de marketing si se supervisamos su implementación y no se corrigen los imprevistos que puedan surgir.

---

<sup>i</sup> Apuntes de la cátedra Plan de Negocio, materia que he dictado en Ott College. Autoría Cdr. Mónica Williams directora Depto. de Administración del instituto Mencionado (2013)

<sup>ii</sup> Hiam Alexander y Olander Karen Manual dem emprendedor (1996) Prentince Hall Hisponoamericana México

<sup>iii</sup> El Plan de negocios Irma Ramirez y Victor Zamora. Editorial Osmar Buyatti Cap 5

<sup>iv</sup> Estudio de viabilidad. Victor Zamora Susaba Hernande . Editorial Osmar Buyatti

<sup>v</sup> <http://www.puomarketing.com>

<sup>vi</sup> <http://www.puomarketing.com>

<sup>vii</sup> <http://robertoespinosa.es>

<sup>viii</sup> <http://masterdemarketingdigital.es>

<sup>ix</sup> <http://masterdemarketingdigital.es>

<sup>x</sup> <http://masterdemarketingdigital.es>