

Y AHORA... ELABORAMOS UN PLAN DE EMPRESA



INDICADORES DE LOGROS:

- Comprende qué es un plan de empresa.
- Identifica las ventajas de elaborar un plan empresarial.
- Identifica los pasos para elaborar su plan de empresa.
- Analiza las ventajas y desventajas de las alternativas posibles, para elegir la más adecuada. (TOMA DE DECISIONES).
- Asume responsabilidad por las decisiones tomadas.
- Comunica sus decisiones en forma oportuna.
- Toma decisiones en forma oportuna.



La presente guía da un recorrido por el plan de empresa describiendo uno a uno los pasos para su elaboración, el que se debe tener en cuenta para tomar la decisión correcta para la formulación de la idea de empresa; por tal motivo la competencia que ejercitaremos es la **Toma de Decisiones**, la que se define como uno de los procesos esenciales en la planeación, es la capacidad para seleccionar alternativas de acción, está presente en la vida cotidiana de cada persona. No puede decirse que exista un plan de acción, si no se ha tomado una decisión. Exige compromiso, responsabilidad y riesgo, además de generar en la mayoría de los casos incertidumbre ante los resultados. No puede ser aislada, pues se deben tomar en cuenta otros planes o normas establecidas y el alcance que pueda tener dicha decisión, para no afectar significativamente el desarrollo de actividades propias o de una empresa.



EL CASO DE RHJM

En grupo leemos, analizamos, respondemos las preguntas y escribimos en el cuaderno las conclusiones al siguiente texto:

Caso de estudio: Hernán, Rodrigo, Jorge y Melqui

Adaptado de: Enterprise: An Educational Resource for 14-19 years-old. Durham, 1985. DURHAM UNIVERSITY BUSINESS SCHOOL.

HERNÁN, RODRIGO, JORGE Y MELQUI son buenos amigos. Ellos estudiaron juntos en el colegio, son vecinos y siempre andan juntos.

Hasta el momento han llevado una vida muy corriente pero están decididos a hacer un cambio en sus vidas. Ellos quieren conformar una empresa que fabrique muebles para jardines (casas para perros, casas para pájaros, mesas de jardín, sillas, etc.). Ellos tienen muy buen conocimiento sobre el diseño y fabricación de estos muebles, pero necesitan algún dinero para arrancar. Por esta razón han pedido una cita con el gerente del banco para solicitar un préstamo.

Banquero: bueno muchachos, ¿qué puedo hacer por ustedes?

Empresarios: necesitamos plata para iniciar nuestra empresa.

Banquero: ¿cuánto?

Empresarios: lo suficiente para arrancar.



- Banquero:** ya veo. ¿Qué actividad desarrollan?
Empresarios: fabricación de muebles de jardín.
- Banquero:** y ¿quiénes serían sus clientes?
Empresarios: todo el mundo...cualquiera...el público en general
- Banquero:** pero...¿Quién exactamente?
Empresarios: este...cualquiera con ¡un jardín! (sonrisa de orgullo)
- Banquero:** bueno, ¿Qué hay acerca de la competencia?
Empresarios: no hay ninguna.
- Banquero:** yo deseo saber: ¿Por qué y qué parte del mercado piensan abarcar?
Empresarios: ¡oh! Una buena parte. Bastante.
- Banquero:** ¿qué precio cobrarán?
Empresarios: el más barato.
- Banquero:** ¿por qué?
Empresarios: porque somos los mejores.
- Banquero:** y ¿cuánto costará hacer una mesa de jardín?
Empresarios: ¡no mucho!
- Banquero:** ¿cuánto tiempo emplearán haciéndola?
Empresarios: ¡corto tiempo!
- Banquero:** ¿cuántas pueden hacer semanalmente?
Empresarios: una buena cantidad.
- Banquero:** ¿cuántas pueden vender semanalmente?
Empresarios: depende de cuántas personas la solicitan.
- Banquero:** ¿por qué la gente les comprarán sus productos?
Empresarios: porque son los más baratos, son los mejores.
- Banquero:** ¿cómo sabrá la gente sobre ustedes?
Empresarios: publicidad...folletos...hablaremos con ellos.
- Banquero:** ¿dónde anunciarán?
Empresarios: en la televisión...en la radio...en el periódico.
- Banquero:** ¿qué dirá su publicidad?
Empresarios: COMPRE - R.H.J.M. muebles para jardín.
- Banquero:** bueno...¿Quién es el jefe?
Empresarios: no lo tenemos. Somos una cooperativa.
- Banquero:** muy bien. ¿Quién hará qué?
Empresarios: todos haremos de todo, nos meteremos al negocio.
- Banquero:** hmm... ¿Han traído su plan de empresa?
Empresarios: perdón, ¿Qué?
- Banquero:** plan de empresa. Es una explicación de cómo tratarán de hacer exitosa su empresa en los próximos dos o tres años. Incluidos todos sus objetivos, costos, flujos de caja y la inversión de mercado.
Empresarios: el...Hmm...no lo necesitamos.





Banquero: pero yo sí y por lo tanto ustedes también. Sin un plan de empresas no pueden hablar realmente sobre negocios con nadie y especialmente conmigo. Cuando lo tengan listo regresen. Entonces podremos hablar sobre el inicio de su empresa.

Empresarios: bueno, gracias.

Preguntas:

1. ¿Qué errores encuentran ustedes en la visita de RHJM al banco?
2. ¿Cuál sería la mejor decisión a tomar por parte del banquero al encontrar que los empresarios no contaban con un plan de empresa?
3. ¿Cuál sería la mejor decisión de los empresarios para evitar esos inconvenientes?
4. ¿Cuáles son las decisiones que deben tomar los empresarios para formar su negocio o empresa?
5. Comparte con tus compañeros una de las decisiones que consideres ha sido trascendental en tu vida.

La **TOMA DE DECISIONES** es uno de los procesos esenciales en la planeación, es la capacidad para seleccionar alternativas de acción, está presente en la vida cotidiana de cada persona.

A continuación socializo mis respuestas con mis compañeros de aula y compartimos las conclusiones con el profesor, quien nos complementará el tema.



ELEMENTOS PARA ESTRUCTURAR UN PLAN DE EMPRESA

Leo y escribo en mi cuaderno las ideas principales de la siguiente lectura:

1. Definición

El plan de empresa es un documento que recopila y analiza sistemáticamente un conjunto de antecedentes económicos que permiten juzgar cualitativa y



cuantitativamente las ventajas y desventajas de invertir en una determinada idea empresarial.

El plan de empresa define los recursos humanos, técnicos, tecnológicos, económicos y el conjunto de actividades interdependientes que se requieren para la creación y funcionamiento de la empresa en un lapso de tiempo.



El **plan de empresas** es una de las herramientas que te ayudan a analizar las ventajas y desventajas de las alternativas posibles, para **Tomar Decisión** más adecuadas.

2. Ventajas de elaborar el plan de empresa

Una buena formulación del plan de empresa contribuye al logro de las metas de los emprendedores porque permite:

- El planeamiento correcto de la creación de la empresa, disminuyendo los niveles de incertidumbre del posicionamiento exitoso de la empresa en el mercado.
- La identificación del mercado hacia el cual dirigirá los bienes o servicios que ofrecerá la nueva empresa.
- La elaboración del presupuesto con los recursos económicos de inversión requeridos para crear la empresa y la identificación de las fuentes de financiación.
- La planificación, organización y ejecución de las actividades desarrolladas para la puesta en marcha de la empresa.





- El control y evaluación de los resultados, para evitar consecuencias funestas que afecten la estabilidad de la empresa.

3. Plan de empresa

Describo en mi cuaderno, qué es lo que espero lograr de manera personal al montar la empresa que tengo en mente:

- a. Objetivos.
- b. La idea (Brevemente explico en qué consiste mi idea de empresa).

A continuación encuentro una guía que me ayudará a tomar la decisión pertinente en relación con mi idea de empresa. La debo desarrollar en el cuaderno, teniendo en cuenta que:

En el proceso de toma de decisiones **debemos preguntarnos:**

- ¿Qué hacer?
- ¿Quién lo debe hacer?
- ¿Cuáles son las alternativas?
- ¿Dónde se hará?
- ¿Cómo se debe hacer?
- ¿Con qué se hará?
- ¿Qué resultados se esperan?
- ¿Cuándo se debe hacer?

Partiendo de la premisa de que éste es un estudio preliminar, debes responder sólo los puntos de los cuales estés seguro.

Debemos analizar cada una de las ideas de empresa que tengamos (al menos 2 de ellas), describiendo en el cuaderno las ventajas y desventajas que le encontramos a cada una de las alternativas.

Elegimos una de las alternativas.





Socializamos con el profesor y con los compañeros de grupo la anterior experiencia, exponiendo las ventajas y desventajas de nuestra idea de empresa, lo que pretendemos hacer para llevarla a cabo, los responsables de ella, el lugar donde se hará, las estrategias que utilizaremos, los recursos que se necesitarán, los resultados que se esperan y cuándo se debe hacer. El siguiente formato te ayudará a preparar la exposición.

FORMATO ESTUDIO PRELIMINAR PLAN DE EMPRESA:

3.1. Análisis de mercado

Antes de realizar la investigación de mercados⁵, respondamos en el cuaderno las siguientes preguntas sobre los clientes de la empresa, no olvidemos que del acierto en la toma de decisiones, depende el éxito del mercadeo:

- a. ¿Qué es concretamente lo que les vamos a vender?
- b. ¿Quiénes son exactamente nuestros clientes?
- c. ¿Qué beneficios buscan nuestros clientes?
- d. ¿Qué precio pagan actualmente y cuánto estarían dispuestos a pagar?
- e. ¿Cada cuánto compran el producto y en qué cantidad?
- f. ¿A quién le compran actualmente y por qué?
- g. ¿Por qué le comprarían a usted?
- h. ¿Qué parte (porcentaje) de ellos le compraría a usted?
- i. ¿Qué es lo que está haciendo mal la competencia?
- j. ¿Qué medios de promoción (publicidad) utiliza la competencia?
- k. ¿Qué canales de distribución utiliza la competencia?

5. **Investigación de mercadeo:** es la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con la transferencia y la venta de bienes y servicios del proveedor al consumidor. Es un medio para que las empresas estén orientadas hacia el mercado, tomando decisiones a través de los ojos del consumidor. Tomado de MARÍN TORO, José Albeiro. Mercadeo (Sic) - Editorial Ltda. Manizales - Colombia.





Estrategia de mercadeo

Defino tres segmentos de mercado⁶ e identifico para cada uno de ellos lo que voy a ofrecer: Qué producto les voy a ofrecer, a qué precio, qué promoción y publicidad voy a orientar hacia cada segmento de mercado que escogí; pues cada segmento de mercado merece un trato distintivo al ser diferentes los clientes que en cada uno se encuentran, ya sea el consumidor final, el minorista o los mayoristas.

CONCEPTO	SEGMENTO A	SEGMENTO B	SEGMENTO C
PRODUCTO			
PRECIO			
PUBLICIDAD			
PROMOCIÓN			

De acuerdo con la estrategia de mercadeo, respondo las siguientes preguntas:

- ¿Cuántas unidades puede vender una persona al día?
- ¿Cuántas personas estarán dedicadas a la venta?
- ¿Cuántas unidades se venderán a la semana?
- ¿Cuántas unidades se venderán por mes?

Con esta información debo hacer un plan mensual de ventas en unidades para el primer año de operación de la empresa.

	MES 1	MES 2	MES 12
PRODUCTO No. 1				
PRODUCTO No. 2				
PRODUCTO No. 3				

6. **Segmento de mercado:** es la parte o partes del mercadeo hacia la cual la empresa orienta todos sus esfuerzos de mercadotecnia.



- a. ¿Qué pasa si logramos más ventas que las presupuestadas?
- b. ¿Qué pasa si logramos menos ventas que las presupuestadas?
- c. Hagamos una lista de los posibles clientes iniciales.
- d. ¿Cómo podríamos contactar más clientes?
- e. ¿En qué haremos más énfasis en el momento de la venta?

3.2. Análisis técnico⁷

SIGAMOS TOMANDO DECISIONES

Debemos explicar, cómo pensamos organizar y operar nuestra empresa.

¿Quién hará qué, quién será el responsable de cada cosa?

Describimos cada una de las etapas que debemos cumplir para que el producto o servicio esté listo para ser entregado al cliente:

- a. ¿Cuánto tiempo empleará en ellas?
- b. ¿Qué maquinaria o muebles se requieren?
- c. ¿Qué espacio se necesita y en qué condiciones?
- d. ¿Dónde se localizará la empresa?
- e. ¿Qué materias primas y suministros se necesitan para producir cada unidad de producto? ¿Qué cantidades?
- f. ¿Dónde comprará estas materias primas y materiales, en qué cantidades?

7. **Análisis Técnico:** comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad de la idea de empresa, pretende resolver las preguntas referentes a dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué producir lo que se desea.





3.3. Análisis administrativo

La conclusión a la que se ha llegado al analizar las empresas exitosas es que el recurso más importante de la empresa son las personas. Por lo tanto su éxito dependerá de que las personas que trabajan en ella tengan las capacidades necesarias para desempeñar adecuadamente sus funciones y la motivación para ser excelentes y creativas en su trabajo.

Pero antes de contratar las personas que trabajarán en la empresa se necesita saber cuáles serán las actividades o funciones que como mínimo deberán realizar.

Hago una lista de las actividades generales que se necesitarán realizar en la empresa y las agrupo por su afinidad:

Actividad tipo A:

Actividad tipo B:

Actividad tipo C:

Actividad tipo D:

Escribo ahora las características que deben tener cada una de las personas encargadas de cada actividad:

Características para ser responsable de las actividades tipo A:

Características para ser responsable de las actividades tipo B:

Características para ser responsable de las actividades tipo C:

Características para ser responsable de las actividades tipo D:

3.4. Inversión

a) Inversión

Enumero las cosas que necesito para iniciar. Trato de determinar lo que realmente necesito y si debo comprarlo nuevo o usado, a crédito o de contado, o si lo puedo alquilar y para cuándo exactamente lo necesito.



ITEM	¿Es realmente necesario?	¿En qué fecha se requiere?	¿Cómo se puede adquirir?	¿Cuánto vale?
Materia Prima				
Mano de Obra				
Vendedores				
Transporte				
Asesores				
Efectivo				
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO				\$

ITEM	¿Es realmente necesario?	¿En qué fecha se requiere?	¿Cómo se puede adquirir?	¿Cuánto vale?
Herramientas				
Maquinaria				
Muebles				
Vehículo				
TOTAL ACTIVOS FIJOS				
OTRAS INVERSIONES				
INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA				\$

b) Fuentes de financiación

Cantidad total necesaria..... A \$

Cantidad que usted aportará B \$

Cantidad que debe conseguir A-B \$

Fuentes externas

Inversionistas \$ Quién?

Préstamos \$ Quién?





Donaciones \$ Quién?

Otros \$ Quién?

NOTA: Pienso en las siguientes alternativas que tengo para disminuir la inversión inicial necesaria:

Logrando menores precios, obteniendo crédito, arrendando el equipo, aplazando algunas inversiones, haciendo el negocio de manera diferente...

3.5. Análisis de costo

Hago un estimado tan real como sea posible de los siguientes datos:

¿Precio de venta por unidad? \$ _____ A

Cuánto le cuesta para cada unidad:

1. ¿los materiales? _____

2. ¿el empaque? _____

3. ¿comisiones de ventas? _____

4. ¿otros costos directos? _____

Total costos directos por unidad (1+2+3+4) \$ _____ B

Margen de contribución unitario (A-B=C) \$ _____ C

- ¿Cuánto planea vender mensualmente?
- ¿Cuánto si es un mes malo?
- ¿Cuánto si es un mes bueno?
- ¿Variarán sus ventas durante el año?
- ¿Cuánto serán sus costos fijos mensuales?





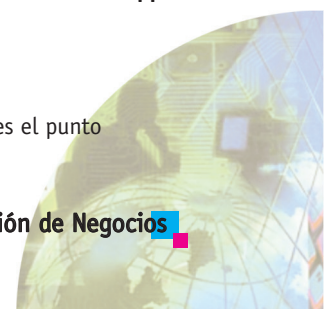
Arriendo	\$
Teléfono	\$
Electricidad	\$
Acueducto	\$
Correo	\$
Papelería	\$
Vigilancia	\$
Publicidad	\$
Mantenimiento	\$
Sueldos y prestaciones	\$
Seguros	\$
Transporte	\$
Depreciación	\$
Materiales indirectos	\$
Impuestos	\$
Otros	\$
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ _____

3.6. Análisis del punto de equilibrio⁸

Analizo a continuación cuánta plata va a producir la empresa:

1. Precio por unidad	\$	A
2. Costo de producir cada unidad	\$	B
3. Margen de contribución por unidad (A- B)	\$	C
4. Número de unidades promedio a vender mes	\$	D
5. Contribución por mes (C x D)	\$	E
6. Costos fijos mensuales	\$	F
7. Utilidad mínima esperada	\$	G
8. Meta de ventas mensuales (F + G)/C	\$	H

8. **Punto de equilibrio:** son las ventas que se deben realizar en un determinado periodo contable para sostenerse, es el punto donde la empresa no pierde ni gana.





Compare los valores de D y H:

¿Qué ocurre si $D > H$?

¿Qué ocurre si $D < H$?

¿Qué ocurre si $D = H$?

3.7. Presupuesto de caja

Realizo el flujo de caja de mi empresa para el primer año de operación:

CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 12
Disponible mes anterior	A			
ENTRADAS DE DINERO				
Aportes de capital propio				
Préstamos bancarios				
Ventas al contado				
Cobro a deudores				
Otros conceptos				
TOTAL ENTRADAS	+B			
DINERO DISPONIBLE PARA EL PERIODO	=C			
SALIDAS DE DINERO				
Equipos				
Herramientas				
Suministros				
Materias Primas				
Alquiler				
Servicios				
Publicidad				
Transporte				
Reparaciones				
Correo				
Caja menor				
Pagos a proveedores				
Sueldos y salarios				
Otros				
TOTAL SALIDAS	-D			
SUPERÁVIT O DEFICIT	=E			
Préstamo requerido	+F			
intereses y abonos	-G			
SALDO FINAL	=H			



El **Flujo de caja** es un Estado Financiero que nos muestra las entradas y salidas de dinero en un período determinado. Es otra herramienta contable que nos ayuda en la **Toma de Decisiones**

4. Relaciones con el medio externo

Tu empresa no se encuentra localizada en una isla salvaje y el mercado al que se dirige tampoco. Normalmente existen algunas fuerzas externas que pueden afectar el funcionamiento de la empresa. Por lo tanto debes tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Leyes que limiten o prohíban las actividades de la empresa.
- Requisitos previos que deben cumplirse para que la empresa pueda operar.
- Posibilidad de que la comunidad se vea afectada o reaccione negativamente ante la empresa, sus actividades o su producto o servicio.
- Posibilidad de que la nueva empresa contribuya o afecte las demás actividades de los socios de la misma.
- Condiciones o circunstancias que pueden variar en los diferentes aspectos de la empresa.

El proceso de **Toma de decisiones** no puede ser aislado, pues se deben tomar en cuenta otros planes o normas establecidas y el alcance que puede tener dicha decisión para no afectar significativamente el desarrollo de actividades propias o de una empresa, en este caso la relación de la idea de empresa con el **Medio externo**.





APLIQUEMOS LO APRENDIDO

De acuerdo a mi idea de empresa copio en el cuaderno los siguientes enunciados y los completo de la manera más correcta posible, teniendo en cuenta el plan de empresa desarrollado en el literal anterior, después de haber tomado la mejor decisión en cuanto a tu idea de empresa:

Mi plan de empresa

El objetivo es dar a los participantes los instrumentos necesarios para hacer una correcta planeación y evaluación de su IDEA DE EMPRESA con el propósito de conocer sus puntos de vista y conocimientos adquiridos durante toda la unidad, además que sirva de una pequeña herramienta para la conformación de su futura empresa.

Brevemente explico en el cuaderno en qué consiste mi idea, de tal manera que cualquier persona que la lea, pueda entender fácilmente lo que planeo hacer.

- **La idea:**

- **Definición de la empresa**

Describo en el cuaderno, qué es lo que pretendo lograr al realizar el montaje de la empresa que tengo en mente.





- **Objetivos de la idea de empresa**

La **Toma de decisiones** es un proceso integral y constante en la empresa, es de construcción colectiva, en la medida que se escuchen, respeten y tengan en cuenta las opiniones de los actores involucrados en dicho proceso. Analizarlas, mirar la conveniencia de elección de una de ellas y además su incidencia empresarial, llevará a una decisión acertada para enfrentar diferentes situaciones al interior y exterior de la empresa.





ESTUDIO Y ADAPTACIÓN DE LA GUÍA

