

GUIA PRÁCTICA PARA LA ELABORACION DE UN PLAN DE NEGOCIO

Índice

1

Gestión Estratégica

4

Gestión de Personas

2

Gestión de Marketing

5

Gestión Legal

3

Gestión Operativa

6

Gestión Financiera

Introducción

Este documento está organizado en seis secciones en donde se explican los componentes que hacen parte del todo plan de negocio que todo emprendedor debe considerar.

El insumo para elaborar un buen plan de negocio es la información de mercado, investigar y tratar de conocer todo sobre la lógica del negocio, sector, en el mercado será de gran utilidad. Estas informaciones se pueden encontrar en varias fuentes, las más rápidas y accesibles pueden ser obtenidas en diarios, revistas, gremios, ferias, cursos o aportes de personas referentes del sector del negocio.

Al elaborar un plan de negocio siempre se debe tener en cuenta que no se debe encarar como una instrumento de planificación muy rígido, se escribe en papel y con lápiz, está sujeto a permanentes correcciones.

El plan de negocio debe hablar por el emprendedor, cuanto más claras sean las ideas, mejor serán los resultados.

Un buen plan puede ser utilizado para conseguir nuevos socios e inversionistas, para alianzas con proveedores y presentar a entidades financieras a fin de obtener créditos. El usuario más frecuente del plan es el mismo emprendedor.

Presentación

¿Qué es un plan de negocio?

Es un documento donde el emprendedor detalla sistemáticamente las informaciones del emprendimiento a realizar como ser:

El proceso de generación de ideas.

La captación y análisis de la información.

Evaluación de la oportunidad y los riesgos.

Toma de decisión sobre la puesta en marcha de un nuevo emprendimiento.

Cambio de planes en empresas constituídas.

¿Para quién sirve esta guía?

Para aquellas personas que desean crear un negocio, así también es aplicable para aquellas personas que deseen reorganizar sus empresas para mejorar su competitividad.

¿Cómo utilizar esta guía de plan de negocio?

Aparte de tener un contenido explicativo de los principales ítem de un plan de negocio, se pretende ayudarlo a elaborar esta herramienta de planificación en forma ordenada y sencilla; completando los datos en la medida del desarrollo del plan y la disponibilidad de información de mercado.

Para algunos casos, se deberá recibir apoyo, para determinar algunos resultados de cálculos matemáticos o financieros, pudiendo encontrar apoyo en tutores con experiencia,

facilitadores en emprendedorismo o plan de negocio, profesionales de las cámaras o gremios empresariales o en el equipo técnico de centros de apoyo a emprendedores de municipios, gobernaciones y universidades. Un buen plan puede minimizar sus riesgos, sin embargo, se debe tener presente que el

factor más determinante del éxito en los nuevos negocios está en el mismo emprendedor.

Anímese a explorar un mundo de oportunidades, prepárese a dar los primeros pasos a un futuro cada vez mejor.

a. Datos de la Empresa

Empresa (Razón social): _____

Tipo: servicio comercial artesanal industrial

Sector de la actividad: _____

Principales productos o servicios que ofrecerá: _____

R.U.C. N°: _____

Dirección: _____

Ciudad: _____

Departamento: _____

Teléfono N°: _____ Fax: _____

E.mail: _____

Página WEB: _____

b. Situación de la Empresa: Nueva Existente

c. Tipo de Negocio:

Industrial Artesanal Comercial Semi Industrial
 Servicio Mixta Producción rural

d. Datos del Emprendedor y/o Socios:

En este punto se debe indicar los datos de los socios de la empresa

Socio Principal o Socio 1

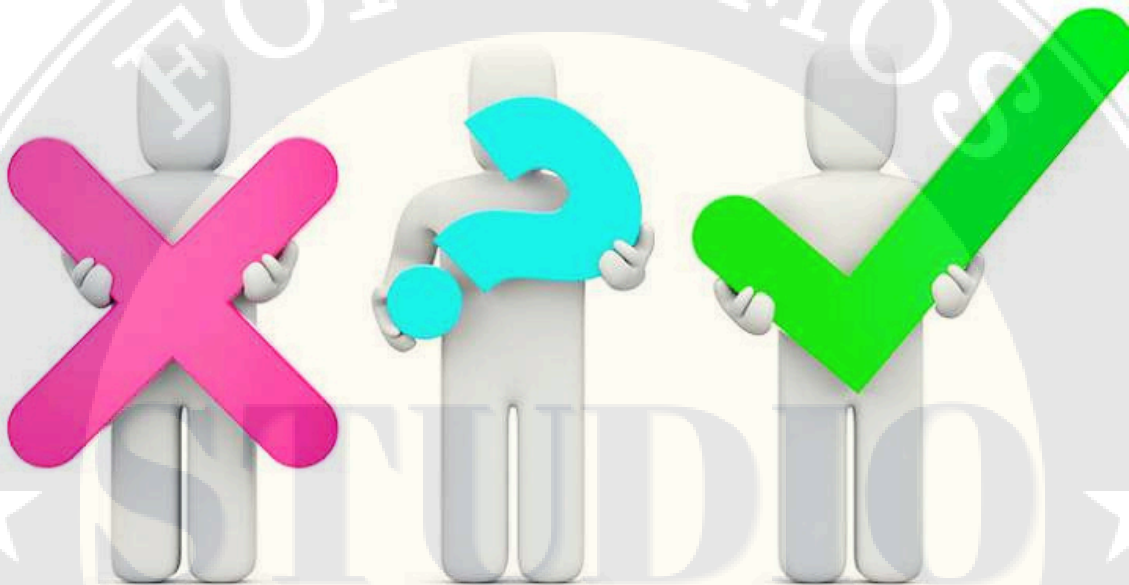
Nombre y apellido		D.N.I C.U.I.T	
Lugar de nacimiento		Fecha de nacimiento	
Dirección			
Ciudad		País	
Teléfonos			
E.mail			
Redes sociales			
Formación			
Experiencia			



1

Gestión Estratégica

Definir la empresa, declarando su misión, visión y valores es la manera de dar rumbo al nuevo emprendimiento, todo esto, representan los elementos estratégicos que guiarán la empresa y ayudarán a tomar decisiones a los propietarios y empleados.



Definición de un Negocio

Para definir el concepto de negocio debemos responder claramente ¿De qué negocio se trata?, si es una empresa comercial, servicio, industrial, etc. ¿Qué ofrece principalmente?, ¿A quienes está dirigida la oferta? ¿Dónde desarrolla sus operaciones? ¿Y qué diferencial ofrece?

NEGOCIO

Nombre:

Definición:

(explicar en 3 a 4 líneas)

La Visión

La visión de una empresa se refiere a lo que la empresa quiere lograr, construir, llegar a crear. Proyecta la imagen futura.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de definir claramente el negocio que permita orientar a los miembros de su equipo. El objetivo de esta sección es que su negocio quede claramente definido.

DECLARACIÓN DE VISIÓN

La Misión

La misión es una declaración que manifiesta la razón de ser de la empresa, el propósito, el motivo por el cual existe. Define la/las función/es básica/s que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar

DECLARACIÓN DE MISIÓN

Los Valores

Los valores de una empresa declaran sus creencias, transmiten las bases de sus principios éticos, sobre el cual construirán una cultura empresarial y determinan la forma de comportarse ante situaciones y relaciones empresariales, sociales y su actuar responsable frente a los impactos que sus operaciones pueda generar al medio ambiente.

DECLARACIÓN DE VALORES

Análisis FODA del Nuevo Negocio

Se trata de una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación de una empresa, tanto interna como externa.

Con un análisis FODA se busca detectar y aprovechar las oportunidades particulares para un negocio en un momento dado, eludiendo sus amenazas, mediante un buen uso de sus fortalezas y una neutralización de sus debilidades.

Análisis del entorno interno

Las debilidades y fortalezas son los aspectos internos de la empresa o del emprendedor que afectan las posibilidades de éxito de una estrategia. Por ejemplo, el desconocimiento del mercado, la falta de capital y la inexperiencia suelen ser debilidades de muchos negocios que se inician; mientras que el entusiasmo, la capacidad de trabajo y las ganas de crecer están entre las fortalezas comunes.

Análisis del entorno externo

Las oportunidades y amenazas surgen del contexto, es decir, de lo que ocurre o puede ocurrir fuera de la empresa. Por lo general estos eventos no pueden ser influenciados,

sino que se dan en forma independiente. Un cambio en el marco legal o impositivo, una tendencia en el consumo, la llegada de una nueva tecnología o un cambio de estrategia por parte de un competidor pueden aumentar las posibilidades de éxito (oportunidades) o disminuirlas (amenazas).

MATRIZ FODA

FORTALEZAS (+) (factores internos)	DEBILIDADES (-) (factores internos)
OPORTUNIDADES (+) (factores externos)	AMENAZAS (-) (factores externos)

Objetivos Estratégicos

Se denomina a las metas y estrategias establecidas por la empresa para alcanzar resultados a largo, mediano y corto plazo, y de esta manera obtener un reconocimiento diferenciado en medio de la competencia.

Estos objetivos pueden ser definidos anualmente, cuidando priorizar las áreas claves del éxito de su negocio.

Área de gestión	Objetivos estratégicos
Comercial	
Operativo	
Personal	
Legal	
Financiero	



2

Gestión de Marketing



Para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos, deberá orientar todos sus esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los consumidores, en una economía de mercado, los consumidores deciden qué se produce, cómo se produce y cómo se distribuye, está determinado por las preferencias de los consumidores, expresadas en sus decisiones individuales. Esta gestión deberá focalizarse en dos tareas fundamentales: el estudio de mercado y el diseño de estrategias de mercado que permitan alcanzar los objetivos de la empresa.

Servicio: actividad esencialmente intangible, el cliente se beneficia de la habilidad, experiencia, consejería, destreza, conocimiento; los beneficios pueden durar pero el servicio en sí posee una duración limitada. (Kotler)

Producto: bien con atributos tangibles, que son percibidos por los clientes, con la capacidad de satisfacer directa o indirectamente sus necesidades o deseos.

Estudio de Mercado

El mercado consiste en un grupo de consumidores que quieren comprar productos o servicios que satisfacen una necesidad o deseo. El mercado de un producto puede consistir en niños, jóvenes, adultos, padres, ancianos o empresas con determinadas características.

Según el lugar donde habiten u operen puede definirse geográficamente.

El estudio de mercado tiene como propósito demostrar la posibilidad de participación de un producto o servicio en el mercado actual, y busca:

- Definir el tamaño total del mercado.
- Estimar el volumen o cantidad del bien o servicio que se comercializará.
- Definir el segmento de mercado al cual se enfocará la empresa.
- Identificar la competencia tanto directa como indirecta.
- Identificar a los principales proveedores.

Según el objetivo del estudio de mercado se deberá establecer las diferentes opciones para la obtención de información. Es importante agotar primeramente las informaciones existentes antes de recurrir a la búsqueda de informaciones primarias. Algunas de las herramientas más utilizadas son las siguientes: observaciones, encuestas, focus groups, entrevistas, comprador misterioso y otros.

Mercado Consumidor

Investiga el comportamiento de los consumidores para detectar sus necesidades o deseos de consumo y la forma de satisfacerlas, averiguar sus hábitos de compra (lugares, momentos, preferencias, etc.). El objetivo es aportar datos que permitan mejorar las técnicas de mercado para la venta de un producto o de una serie de productos que cubran la demanda no satisfecha de los consumidores.

Segmento de Mercado

Esto implica encontrar un criterio para clasificar a los diferentes tipos de clientes en el mercado, identificando así grupos suficientemente grandes y homogéneos que tengan las mismas necesidades y reaccionen de la misma manera a la hora de aplicar estrategias de marketing.



Para definir el perfil de un segmento se deberá identificar algunos datos, tales como:

Individual (consumidor final): género, estado civil, nivel de ingreso, tamaño de la familia, ocupación, rango de edad, grado de instrucción académica, otros.

Empresarial: volumen de venta mes, precio de compra, mínima cantidad de compras, número de empleados, antigüedad del negocio, actuales proveedores, otros.

Nº	Segmento	Perfil del Segmento
1		
2		
3		
4		

Mercado Competidor

Estudia el conjunto de empresas con las que se comparte el mercado del mismo producto o servicio.

Para realizar un estudio de la competencia es necesario identificar quiénes son los competidores, cuántos son y sus respectivas ventajas competitivas.

La técnica de investigación del cliente misterioso o el benchmarking permite establecer los estándares del sector así como las ventajas competitivas de cada empresa. A partir de esta evaluación, se determinará la estrategia que se tomará para contrarrestar su influencia si es necesario.

Análisis Competitivo

Identifique qué tipo de competencia tiene en el mercado y evalúe a sus principales competencias, incluyendo su empresa, con una escala que va del 1 al 5, siendo el 1 la calificación más baja y 5 la más alta. Sume los puntajes obtenidos por cada competidor e identifique al más competitivo del mercado. Identifique sus puntos débiles y piense en estrategias que ataque dichas debilidades.

Tipo de competencia
Escala de evaluación

Directa
Malo 1 2 3 4 5

Indirecta
Excelente

CONCEPTO	Competidor A	Competidor B	Competidor C	Mi Empresa
Tráfico de clientes				
Precios				
Reputación				
Calidad en la atención				
Ubicación del local				
Aspecto del local				
Comodidad del local				
Política de venta				
Garantías				
Disponibilidad del producto				
Imagen				
Promociones				
Aplicación TIC*				
Puntajes				

*Tecnología de Información de la Comunicación

Los criterios indicados en el cuadro anterior pueden no aplicarse estrictamente al plan de negocio, pudiendo existir otros criterios más relevantes que pueden ser incluidos en el mismo.

Ventaja Competitiva

Son los atributos que vuelven al negocio único y superior a sus principales competidores. Se trata de las ventajas o beneficios exclusivos que se ofrece a sus clientes y que su competencia no está ofreciendo. Representa una ventaja competitiva cuando el cliente lo percibe y lo valora. Es muy importante crearlas y sostenerlas, si no es comunicada, es posible que no genere ventas.

Ventajas Competitivas	
1	
2	
3	
4	

Mercado Proveedor

La relación con los proveedores se debe establecer en función a algunos criterios que se deben negociar y compartir en todo momento; desarrollar una cadena de proveedores que aseguren materias primas o mercaderías, de manera segura, constante, manteniendo el estándar de calidad y una integridad en sus precios. Esto fortalecerá la gestión de compra.



Criterios de Evaluación de Proveedores

Identifique a sus principales proveedores y califique del 1 al 5 cada criterio de evaluación, finalmente sume toda la columna e identifique al proveedor con el mayor puntaje.

Escala de evaluación **Malo** **1** **2** **3** **4** **5** **Excelente**

Criterios	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
1 Precios			
2 Financiación			
3 Plazos			
4 Descuentos			
5 Disponibilidad			
6 Variedad			
7 Calidad			
8 Rapidez			
9 Garantías			
10 Servicios			
11 Reputación			
12 Responsabilidad			
Puntajes			

Estrategia de Precios

Las estrategias de precios se refieren a métodos que las empresas usan para asignar precios a sus productos y servicios. Existen varias estrategias de precios, como el precio de penetración, los precios de recuperación, el precio de descuentos, el ciclo de vida del precio del producto y el precio competitivo.

Casi todas las empresas, grandes o pequeñas, basan el precio de sus productos y/o servicios en los costos de producción, luego agregan las variables comerciales y el margen deseado.

Tipos de precios: precio de lista, precio mayorista, precio minorista, precio contado, precio financiado, precio de temporada, precio de liquidación, precio de lanzamiento, etc. Se debe definir también las diferentes formas de pagos a implementar.

Variables utilizados para fijar precios: descuentos, comisión, impuestos y margen deseado.

Estructura de Precio

Producto 1:	Valor	%
Costo de venta o producción	1.000	
Descuento		
Impuesto	1.00	
Comisión de venta		
Margen deseado	20 %	
Precio de venta		1.375

Fórmula para determinar el Precio de Venta:

$$\text{PV} = \text{Costo} / [1 - (\% \text{margen de ganancia} / 100)] = 1.000 / (1 - 0.20) = 1.000 / 0.8 = 1.375$$

Se recomienda elaborar una lista de precios de los productos o servicios, definiendo los precios mayoristas y minoristas, según la estrategia planteada.

Estrategia de Distribución

Incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final (consumidor o usuario industrial) en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso, en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean.

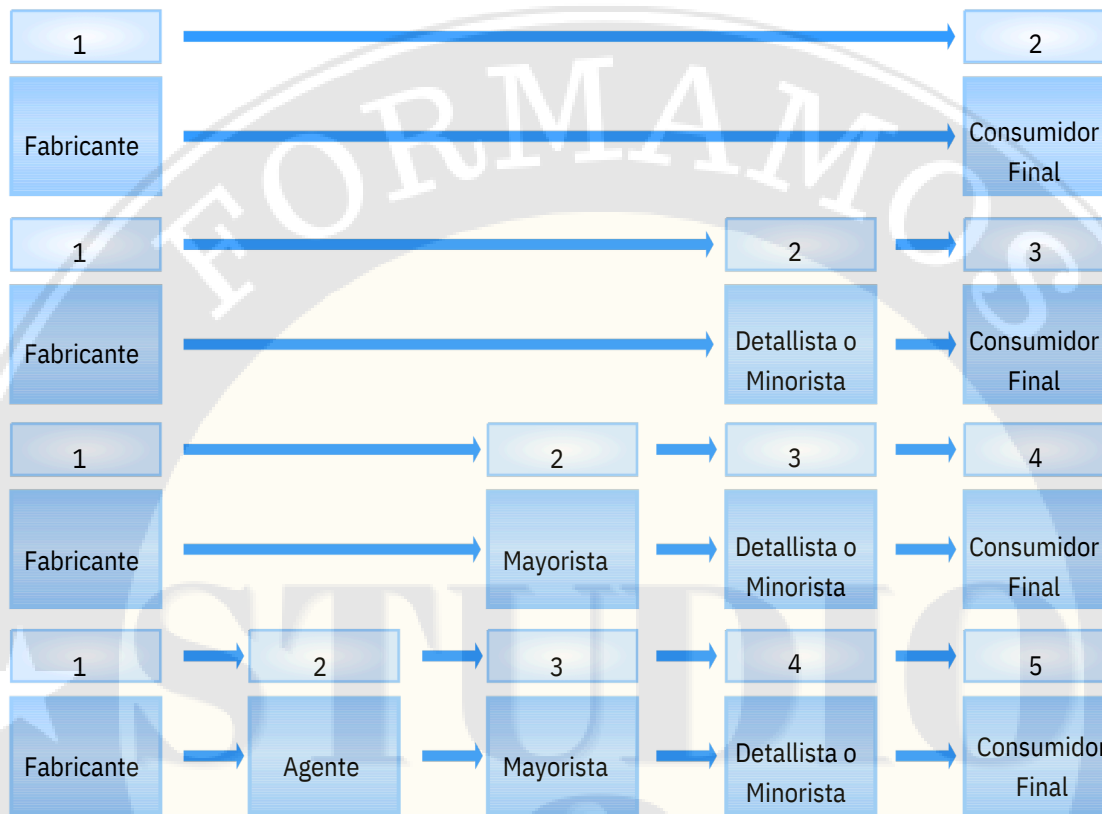
Según el tipo de negocio se determinará si es aplicable analizar criterios sobre una ubicación comercial o un canal de distribución (directo o indirecto) para diferentes tipos de clientes mayorista, minorista o cliente final.

Los canales aplicables pueden ser: distribuidores, agentes externos o comisionistas,

franquicia, vendedores al por mayor, puntos de venta propios, agentes de venta propios, correo directo, centro de llamadas o internet.

Según las características del producto o servicio, se pueden dar variables como las condiciones óptimas de transporte, tiempos, envases, etc.

Buscar la mejor manera de distribución puede alterar la estructura de costos.



Ventajas y desventajas en los diferentes canales de distribución

ESTRATEGIAS	DESCRIPCION	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Extensiva	El fabricante busca vender sus productos en todos los puntos de ventas posibles sean o no de la misma rama comercial.	El producto está en la mayoría de los puntos de ventas, tiene alto nivel de posicionamiento, disponibilidad para ser adquirido.	Alto costo de distribución, pérdida del control de la política comercial, pérdida de imagen de marca.
Selectiva	El fabricante selecciona algunos puntos de ventas o distribuidores por el tipo de negocio.	Se acorta distancia entre el fabricante y el punto de venta, mayor focalización al canal, menor costo de distribución, mejor control de la política comercial.	No se podrá acceder fácilmente al producto, vulnerabilidad de cobertura que puede ser aprovechada por la competencia, menor posicionamiento del producto y de la marca.

Ventajas y desventajas en los diferentes canales de distribución

ESTRATEGIAS	DESCRIPCION	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Exclusiva	Por medio de un acuerdo contractual, la fábrica otorga la exclusividad de vender el producto en una zona geográfica determinada al distribuidor.	Simplificación de las operaciones se puede aprovechar la buena imagen del distribuidor, mejor control de la política comercial.	Igualmente no se podrá acceder fácilmente al producto, vulnerabilidad de cobertura que puede ser aprovechada por la competencia, menor posicionamiento del producto y de la marca.
Intensiva	El fabricante busca vender sus productos en todos los puntos de ventas de la misma rama comercial.	Se puede lograr en menor tiempo una mayor cobertura, permite obtener mayores volúmenes de ventas, permite realizar una promoción más efectiva.	Costos de distribución elevados, puede perjudicar la imagen de marca si el punto de venta no es bien seleccionado.

Defina con una breve descripción de la estrategia de distribución a utilizar.

★	STUDIO	★
	3	

Estrategia de Comunicación

Es el conjunto de decisiones y prioridades basadas en las herramientas de comunicación disponibles. Establece decisiones tanto en materia de contenidos como en la utilización de canales o elementos de contacto con los clientes para realizar su seguimiento y cerrar las ventas. Definir cuál será la imagen y el mensaje proyectará con esta estrategia..

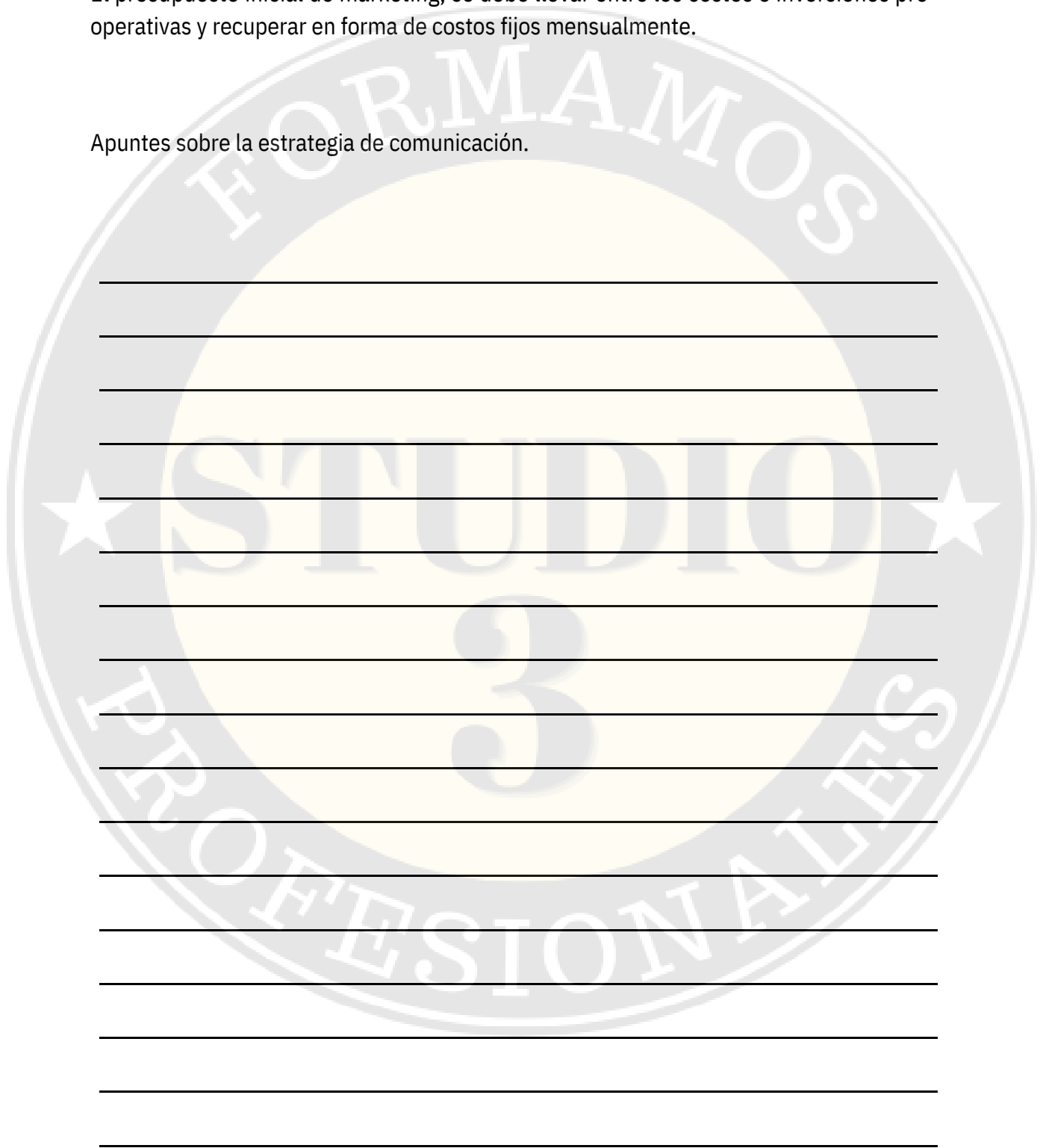
Cuadro de elementos de comunicación y presupuesto

Componentes	Elementos	Presupuesto
Papelería	Tarjetas personales Carpetas	
	Sobres y hojas membretadas Trípticos o dípticos	
	Volantes Bolsas o envases impresos	
Publicidad	Carteles del local	
	Carteles en vía pública	
	Banners	
	Spot en radio o TV	
	Publicidad en Periódicos	
	Publicidad en Revista	
	Publicidad en WEB	
	Mailing	
Promociones	Productos de merchandising	
	Liquidaciones fin de temporadas Liquidaciones especiales	
	Campañas de descuentos especiales Ofertas asociadas	
	Diseño de mailing	
WEB Page	Hosting y dominios	
	Diseños de página web	
	Administrador de web	
	Agente de relaciones	
Relaciones públicas	Representantes	
	Promotores	
	Vendedores	
Redes Sociales	Administrador de red social	
	Actualizaciones	
	Diseño	
Comunicación	Telemarketing, televentas, call center	
	SAC (Servicio de Atención al Cliente)	
	Newsletter y gacetillas de prensa	
Otros		

Diseñar las estrategias de comunicación, requerirá establecer detalles de las acciones concretas que se ejecutarán, cuándo, quiénes serán los responsables y el presupuesto para cada acción o campaña a desarrollar. Se debe tener en cuenta que varios elementos de comunicación se podrían utilizar en campañas promocionales e incluso afectar a otras estrategias.

El presupuesto inicial de marketing, se debe llevar entre los costos e inversiones pre operativas y recuperar en forma de costos fijos mensualmente.

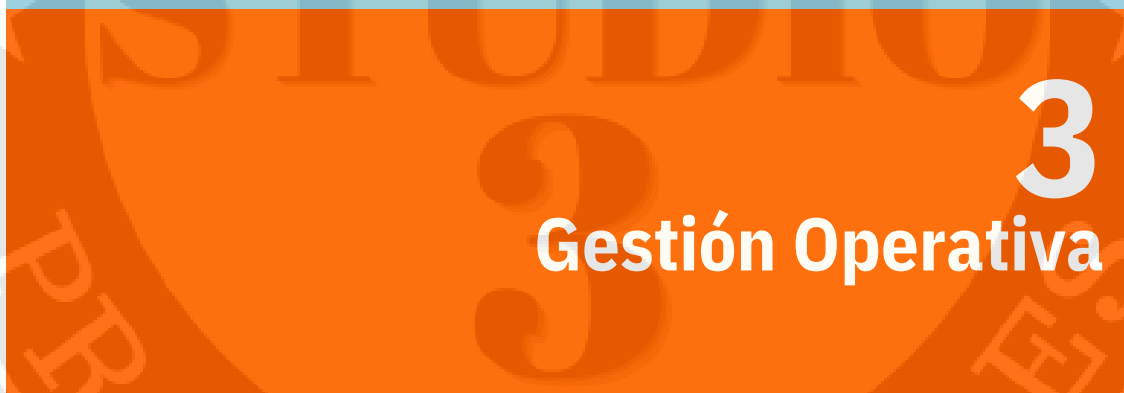
Apuntes sobre la estrategia de comunicación.





3

Gestión Operativa



La gestión operativa podría tomar varios rumbos, según el tipo de negocio, el esquema utilizado considerará una empresa industrial, por ser la más compleja, pudiendo contener ítems no aplicables para empresas de servicios o comerciales.

En esta sección se proponen detallar cómo se gestionarán los recursos involucrados en la generación del producto o la prestación del servicio que se ha previsto ofrecer, analizar

y decidir sobre diferentes alternativas técnicas u operativas para producir mejor, vender más o prestar con eficiencia un servicio, verificando la viabilidad técnica u operativa para cada caso, de acuerdo con las restricciones existentes de recursos, ubicación, logística y/o tecnología, de forma que se puedan alcanzar fuertes ventajas sostenibles frente a la competencia.



Objetivos Operativos

Considerando la proyección de ventas identifique los productos o servicios que ofrecerá en el mes y defina la cantidad de servicios o producción del mes.

Nº	Productos o servicios	Unidad	Cantidad al mes
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Recursos Materiales Necesarios

Materia prima y/o insumos - mercaderías

Identifique los principales recursos materiales necesarios para producir, utilizar o vender en el proceso de intercambio comercial con el cliente. Registre las características relevantes, cantidades a utilizar para cada producto o mercadería según las metas comerciales del mes. Comente si existen restricciones en la logística, almacenamiento, conservación, transporte u otros aspectos relevantes.

Producto o servicio:

Nº	Recursos materiales	Detalles	Cantidad	Unidad
1				
2				
3				
4				
5				
6				

Para cada producto identifique los principales recursos materiales necesarios para la producción o comercialización, considerando un mes de la proyección de venta. Cuantificando en unidades de kg., t. lt., mt., u otra unidad que corresponda. Si se trata de servicios identificar los insumos materiales necesarios. Para completar esta planilla es posible que tenga que realizar los cálculos de costo para identificarlos con claridad y determinar los rendimientos de cada uno en la producción.

Capacidad de Producción o Servicio

Según los objetivos empresariales de crecimiento mensual y/o anual de los primeros 3 años, establezca el requerimiento de producción y los criterios que se aplican para determinar tamaño de la producción u operación del negocio.

Tabla con las proyecciones de crecimiento operativo que se estiman para el horizonte del proyecto.

Incremento en la producción trimestral (1º Año)

Producción (unidad)	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.

Incremento en la producción anual

Producción (unidad)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

Activos Fijos

Inmuebles construcciones - maquinarias - rodados - equipos herramientas muebles utensilios

Son todos los bienes materiales necesarios para producir u operar, que no están destinados

a la venta y que ayudan al funcionamiento operativo del negocio. Detallar los activos fijos a ser utilizados para la producción, comercialización, prestación de servicio, administración del negocio. Para los rodados, maquinarias y equipos, considere el tipo de tecnología necesaria, las capacidades técnicas y las cantidades, que deben estar acorde a la capacidad de producción que estima alcanzar.

Nº	Activo fijo	Area	Características técnica	Cantidad

Proceso de Producción o Ciclo del Servicio

Identificar los procesos operacionales más importantes del negocio e incluir en un flujograma de procesos, indicando los internos y los que serán subcontratados.

Procesos internos	Procesos claves
Procesos operativos	
Procesos administrativos	
Procesos comerciales	

Distribución del Espacio

El objetivo de diseñar la organización física es determinar la ubicación de todos los elementos que hacen parte del negocio a efectos de optimizar el espacio físico. Así también, atender la seguridad de los mismos (salidas de emergencia, ubicación de extintores) y el movimiento del personal dentro de la infraestructura.

Diseñe la organización física, dependencias y disposición de máquinas y equipos, ideales de la empresa. Considere las dimensiones de máquinas y/o muebles, así como la proyección de crecimiento.



Localización

Determinar la localización de la empresa.

Alternativa 1	
Alternativa 2	
Alternativa 3	
Alternativa 4	

Evalúe sobre criterios aplicables al negocio diferentes alternativas y decisión óptima.
1 (desfavorable) a 5 (altamente favorable)

Nº	Criterios de localización	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	Alternativa 4
1	Zona comercial				
2	Servicios básicos disponibles				★
3	Acceso de todo tiempo				
4	Impuestos				
5	Accesibilidad para el personal				
6	Seguridad				
7	Estacionamiento para clientes				
8	Permiso para operar				
9	Potenciales riesgos sociales				
	Potenciales riesgos ambientales				
	Puntaje Total				

Resultado de la evaluación:

- 1.
- 2.

Buenas Prácticas Laborales

Constituyen una serie de normas y conductas que se deben considerar en el ámbito laboral para garantizar la salud ocupacional, la seguridad interna dentro del establecimiento y garantizar que las operaciones de la empresa sean ambiental y socialmente responsables.

Describe brevemente las principales normas y conductas a ser considerada en la empresa.

Nº	Buenas Prácticas	Descripción
1	Normas de Seguridad	
2	Normas de Higiene	
3	Normas Ambientales	
5	Normas Sociales	



4

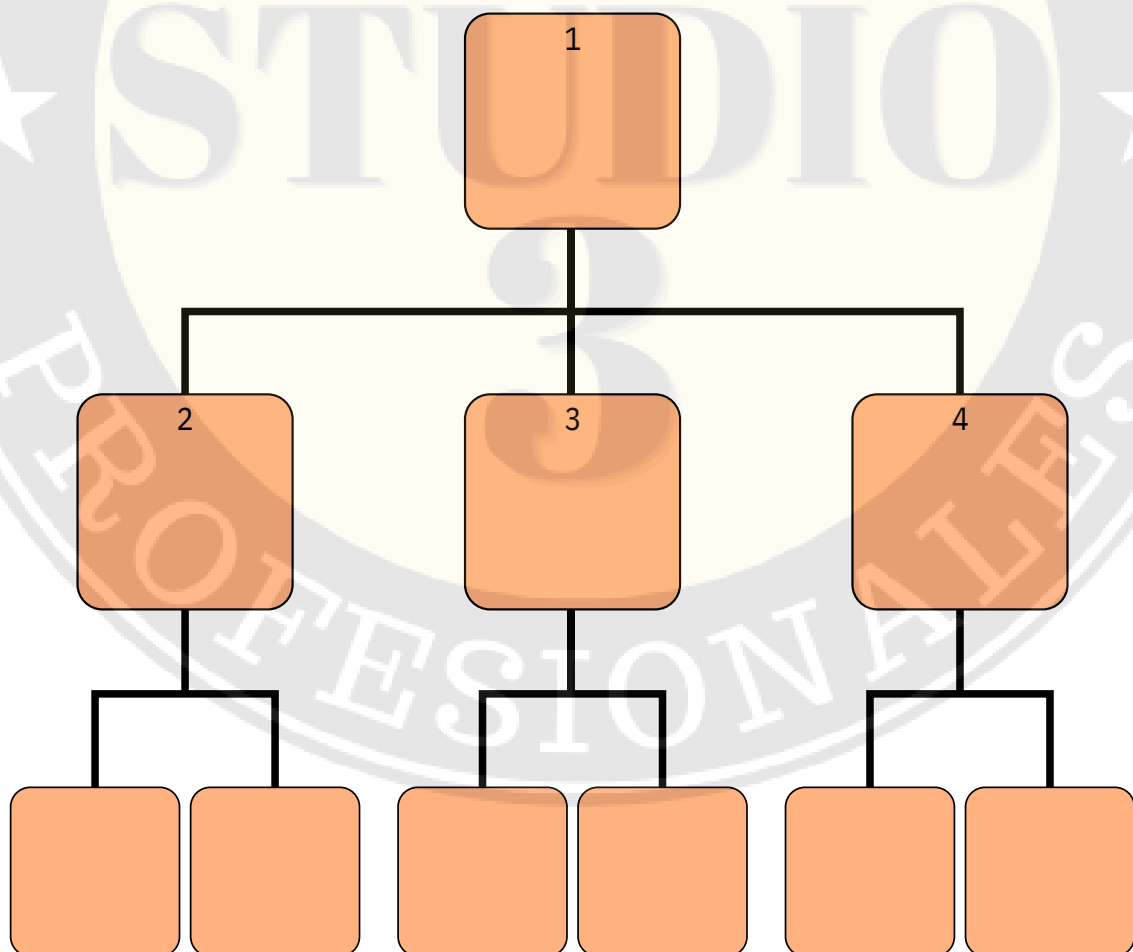
Gestión de Personas

Formar un equipo de trabajo competitivo, será el objetivo principal de esta gestión, toda empresa debe ser diseñada como para ofrecer oportunidades de trabajo donde desarrolle todo su talento, sea productivo y genere un ingreso en forma digna.

Estructura Organizativa

Para organizar la empresa será fundamental dividir las funciones en cada cargo y deslindar con claridad las responsabilidades de cada colaborador.

Definir los niveles jerárquicos de la empresa, para cada área de gestión e identificar los cargos.



Necesidad de Personal

Áreas 1	Cargos	Cantidad	Contratación 2		Remuneración 3		
			Permanente	Temporal	Salarial	Comisión	Jornal

Principales Funciones

Gestión	Principales funciones
Administrativa	
Comercial	
Operativa	

- 1 Área se refiere a las dependencias de la empresa; área administrativa, área comercial y área operativa.
2 Se debe marcar con X en la casilla que corresponda si el personal es permanente o temporal.
3 Se debe marcar en la casilla que corresponda si el personal la forma de remuneración que corresponda.

Proceso de Contratación

Reclutamiento y selección de personal Conjunto de técnicas y procedimientos que están orientados a atraer y seleccionar candidatos que estén potencialmente calificados y sean capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para cada cargo de la empresa debe ser llenado la ficha cuyo modelo se presenta más abajo.

Cargo	
Relevamiento del cargo	
Perfil	
Conocimiento	
Experiencia	
Actitudes	
Funciones	
Principales	
Secundarias	
Condiciones de trabajo	
Propuesta laboral	
Días y horarios	
Remuneración	
Tipo de contratación	

Evaluación de Desempeño

Es recomendable aplicar una evaluación de desempeño antes de los 60 días de la contratación para verificar si la decisión de la contratación del personal fue acertada. Puede ser aplicable en cualquier momento, con el objetivo de realizar promociones internas del personal.

Como mínimo una vez al año se debe realizar esta evaluación a todo el equipo.

Modelo de Ficha de Evaluación de Desempeño

Identificación del evaluado			
Nombres y apellidos:			
D.N.I.Nº:		Fecha de ingreso:	
Cargo:		Area:	

Evalúe el desempeño, calificando con un puntaje del 1 (pésimo) al 5 (excelente) en la casilla del criterio que corresponda.

Criterios de evaluación	1	2	3	4	5
Autogestión					
Calidad de trabajo					
Creatividad					
Relacionamiento					
Trabajo en equipo					
Comunicación					
Cumplimiento de las normas					
Responsabilidad sobre los recursos					
Actitudes					
Capacidad de aprendizaje					

Evaluador:			
Cargo:		Area:	
Periodo de evaluación:			



5
Gestión Legal



Tipos de Empresas

Existen varios tipos de empresas. A continuación se presentan las opciones más utilizadas, con el propósito de informar y ayudar a los emprendedores a tomar la mejor opción para formalizar sus empresas.

Trabajo Autónomo

Los “autónomos” son los ciudadanos que realizan una actividad económica, de forma habitual, personal y directa a título lucrativo, sin contrato de trabajo.

El régimen es previsional, es decir que contempla el pago de aportes para el acceso del trabajador a las prestaciones de la seguridad social, las mismas a las que accedería si trabajara en relación de dependencia, a través de los aportes personales y las contribuciones patronales, excepto las asignaciones familiares. Permite al trabajador, alcanzada la edad o los requisitos necesarios, acceder a una jubilación o pensión.

Paralelamente, los trabajadores autónomos quedan comprendidos en el régimen general impositivo, debiendo realizar la inscripción correspondiente en el Impuesto a las Ganancias y en el IVA.

Monotributo

El monotributo es un régimen opcional que sustituye el pago de IVA y Ganancias y lo unifica con los aportes jubilatorios y la obra social.

Quienes cumplan con los requisitos y condiciones, pueden optar por su inscripción en el Régimen Simplificado, quedando eximidos de la obligación de inscribirse como autónomos.

Las personas que superen el nivel de facturación máximo para ser monotributista, desarrollen actividades que no se encuentran contempladas en ese régimen, realicen importaciones para su posterior comercialización, vendan artículos con un precio unitario mayor al permitido en el monotributo, desarrollen más de 3 actividades o posean más de 3 unidades de explotación, deberán obligatoriamente inscribirse como autónomos.

Aspectos Tributarios

Dependiendo de forma legal de la empresas los impuestos podrían tener variantes como, régimen general: simplificado, especial, ocasional, así como obligaciones mensuales, cuatrimestrales o anuales. Consulte a su tutor o asesor tributario para reconocer plenamente sus obligaciones, tales como:

Impuestos		Obligaciones
	Impuesto Integrado	Mensual /Anual
	Impuestos Previsionales	
	Obra Social	
★	Ingresos Brutos Provinciales	★
	Impuestos Municipales	



6

Gestión Financiera

El objetivo de esta gestión es determinar la viabilidad económica del emprendimiento, Para ello, se determinará la inversión inicial necesaria, el financiamiento, los costos y los ingresos.

A través de los indicadores económicos financieros nos ayudarán a tomar la decisión de iniciar el emprendimiento o replantear las estrategias establecidas originalmente.



Inversión Total

Para determinar el total de recursos a ser invertidos para que el negocio comience a funcionar, se debe sumar los activos fijos, la inversión pre operativa y el capital de trabajo.

Nº	Inversiones	Financiación		Total
		Propia	Terceros	
1	Activos Fijos			
1.1	Inmuebles			
1.2	Construcciones			
1.3	Refacciones			
1.4	Maquinarias			
1.5	Instalaciones			
1.6	Muebles			
1.7	Equipos informáticos			
1.8	Rodados			
1.9	Herramientas y/o utensilios			
1.10	Otros			
2	Inversiones Pre Operativas			
2.1	Elaboración del proyecto			
2.2	Constitución legal			
2.3	Gastos de formalización			
2.4	Licencia y permisos			
2.5	Registro de marca			
2.6	Investigación de mercado			
2.7	Capacitación del personal			
2.8	Investigación de mercado			
2.9	Campaña de marketing inicial			
3	Capital de Trabajo			
3.1	Stock inicial			
3.2	Caja mínima			
	Inversión Total Gs.			

Capital de trabajo es el capital necesario para mover el negocio, representada en valor monetario que la empresa necesita para cubrir los costos hasta que las cuentas a cobrar entren en la caja. Corresponde a una reserva inicial disponible para iniciar el negocio.

Caja mínima representa la reserva en dinero necesario para que la empresa financie sus operaciones iniciales.

Depreciación

Calcule la depreciación anual y divídala por 12 meses para obtener el valor mensual que deberá ingresarlos entre los costos fijos mensuales.

Nº	Activos Fijos	Valores \$	Vida útil años	Depreciación \$
1	Construcciones			
2	Maquinarias			
3	Muebles			
4	Equipos informáticos			
5	Rodados			
6	Herramientas			
Total Depreciación Anual (TDA) .				
Total Depreciación Mensual = (TDA/ 12) .				

Presupuesto de Venta

Nº	Productos o Servicios	Proyección de venta	
		Mensual	Anual
1	Producto o Servicio 1		
	Unidad Vendida		
	Precio x unidad		
	Total		
2	Producto o Servicio 2		
	Unidad Vendida		
	Precio x unidad		
	Total		
3	Producto o Servicio 3		
	Unidad Vendida		
	Precio x unidad		
	Total		
4	Producto o Servicio 4		
	Unidad Vendida		
	Precio x unidad		
	Total		
	Total		

Las ventas del primer mes son las más críticas, se deben considerar los objetivos comerciales para determinar los incrementos de ventas mensuales, hasta el final del primer año.

Costo Total (CT)

Costos Variables (CV)

Los costos de materia prima, insumos y embalajes son clasificados como costos variables en una industria, así como las mercaderías en las empresas comerciales. Aumenta cuando más se produce o vende y disminuye cuando se produce o vende menos. Estos costos incluyen los impuestos, comisiones de vendedores y beneficios sociales. Determine sus Costos Variables, considerando la producción o comercialización de un mes.

Producto 1: .				
Cantidad producida o comercializada:				
Concepto de costeo	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Materia Prima o Mercadería				
Insumos				
Mano de Obra				
Cargas Sociales				
Costo de comercialización				
			Total de Costo	
			Costo Unitarios	

Aplicable para costear productos o mercaderías, considerar gastos de fletes, seguros, estiba y desestiba, envases, etiquetas y otros costos que podrían quedar ocultos. Existen costos indirectos como electricidad de producción, gas o combustibles utilizados para varios productos. Determinar el costo unitario final a ser utilizado para determinar el precio de venta. Para cada producto o mercadería se debería determinar este costo final.

Servicio 1: .				
Dimensión del Servicio:				
Concepto de costeo	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Mano de Obra				
Cargas Sociales				
Insumos				
Costo de comercialización				
			Total de Costo	
			Costo Unitarios	

Aplicable a empresas de servicios, donde el principal componente de costo es la mano de obra, considerar a un dimensionamiento adecuado para cada servicio, tiempo del servicio, el valor horario del servicio calculado por la calidad de la mano de obra. Considerar todo lo necesario para prestar un servicio de calidad y con garantía. Determinar el costo final del servicio.

Genere una planilla auxiliar de costo final de productos o servicios para determinar otros cálculos como el de precio de venta.

Resumen de Costo Variable Mensual

Se debe costear cada producto o servicio y listar en el siguiente cuadro. Estos datos deben estar relacionados al volumen de venta proyectado.

Productos / Servicios	Unidad de Medida	Cantidad Mensual	Costo Unitario	Costo Total Mensual
Total Costos Variables del Mes				

Costos Fijos (CF)

Son todos los costos que no se alteran en función al volumen de producción o la cantidad vendida en un mes. Aunque la empresa sufra una caída en las ventas, deberá pagar algunos compromisos como alquiler, electricidad, salarios fijos, etc. La suma de todos los valores citados corresponde al costo fijo, que deben pagar independientemente al nivel de facturación. Determine los CF mensual y lo correspondiente al 1º año.

Nº	Conceptos	Mensual	Anual
1	Salario del propietario y/o socios		
2	Salarios fijos (personal administrativo)		
3	Alquiler		
4	Teléfono Fijo		
5	Celulares		
6	Energía eléctrica		
7	Agua		
8	Internet		
9	Seguros		
10	Publicidad		
11	Mantenimiento / Limpieza		
12	Movilización administrativa		
13	Depreciación correspondiente al mes		
14	Previsión fraccionada de cuentas anuales		
15	Amortización de los costos pre operativos		
16	Otros		
	Total.		

#14 (impuesto inmobiliario, patentes anuales, etc. - Pagos anuales / 12 meses)

#15 (costos de proyectos, campañas de marketing inicial Costos Pre Operativos / meses de amortización)

Costo de Personal

Liste los cargos y sus respectivas remuneraciones valoradas. Clasifique según el tipo de costo que representa y verifique que aparezcan en sus cálculos de costo. Cuide de no duplicar estos compromisos.

Cargos por Área de Gestión	Remuneraciones Gs.			Tipo de costo	
	Salarios mensual	Comisiones	Otros	CV	CF
Dirección					
Administrativa					
Operaciones					
Comercial					
Total					

Rentabilidad

Es un indicador que mide el retorno del capital invertido. Se maneja bajo la forma porcentual por unidad de tiempo (mes o año). Se calcula dividiendo la utilidad líquida por la inversión inicial o total. La rentabilidad permite comparar con las tasas actuales pagadas por el dinero en el mercado financiero. Permite evaluar el costo de oportunidad de la inversión y tomar decisiones.

Determine la Rentabilidad

Indicadores	Fórmula	Utilidad x 100/ Inversión Total
Rentabilidad		

Punto de Equilibrio

Representa, la cantidad que la empresa necesita vender para cubrir sus costos variables y fijos en un determinado periodo. Es un indicador fundamental para controlar el desempeño de las ventas en los primeros meses de operación y organizar la fuerza de venta, definiendo metas comerciales mínimas.

Determine el Punto de Equilibrio

Indicadores	Fórmula	Costos Fijos / (Margen de Contribución / Ventas)
Punto de Equilibrio		

Tiempo de Retorno de la Inversión

Indica el tiempo (meses o años), necesarios para que el emprendedor recupere la inversión en el negocio, siempre y cuando se llegue de manera constante al objetivo comercial establecido.

Determine el Tiempo de Retorno de la Inversión

Indicadores	Fórmula	Inversión inicial / Utilidad Gs.
Tiempo de Retorno de la Inversión		

Valor Actual Neto (VAN)

El VAN es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrán un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, queda alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable. También permite determinar cuál proyecto es el más rentable entre varias opciones de inversión.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR conocida como la Tasa Interna de Retorno, es la tasa de descuento de un proyecto de inversión que permite que el Beneficio Neto Actualizado sea igual a la inversión, es decir el VAN igual a 0. La TIR es la máxima tasa de descuento que puede tener un proyecto para que sea rentable, pues una mayor tasa ocasionaría que el Beneficio Neto Actualizado sea menor que la inversión.

Evaluación del Plan de Negocio

Detalle las principales conclusiones al que llega al finalizar el plan de negocio.

Conclusión

La puesta en marcha de un nuevo negocio constituye una actividad que tiene sus riesgos. Con la elaboración de un plan de negocio estos riesgos disminuyen, ayudan a evaluar las estrategias y a tomar la decisión de iniciar el nuevo emprendimiento. Con este material, el emprendedor está en condiciones de elaborar su plan de negocio en base a su idea y tendrá un panorama muy certero de las acciones de marketing que debe desarrollar para que su idea de negocio llegue a sus potenciales clientes, una vez que su empresa esté formada. El emprendedor sabrá anticipadamente con qué recursos debe contar para iniciar su proyecto empresarial. Podrá tomar la mejor decisión sobre cual de los tipos de empresas es la que más se ajusta a su idea de negocio o a sus expectativas empresariales. El emprendedor conocerá en detalle sus necesidades financieras para lanzarse al mercado y ser exitoso.

En la medida que esta guía ayude al emprendedor a desarrollar su plan de negocio haciendo una exhaustiva investigación de su mercado, validando su producto o servicio y recogiendo información sobre las tendencias actuales, sus probabilidades de éxito y sustentabilidad son mayores.

Tal vez el resultado del plan de negocio le haga dar cuenta al emprendedor de la necesidad de adaptar su producto o servicio, de ajustar su plan de negocio o definitivamente no desarrollarlo; sin embargo, esa información es aún más valiosa, pues le está previniendo de cometer errores que definitivamente le harán perder el tiempo y dinero si en su entusiasmo desarrolla su idea de negocio sin haberlo planificado anteriormente a través de un plan de negocio.

Definitivamente, la planificación de la idea de negocio en un plan de negocio no garantiza el éxito de una empresa, pero ayuda considerablemente a disminuir los riesgos y las equivocaciones. Vale destacar que una buena idea de negocio sin un emprendedor proactivo no es sustentable en el tiempo. Una buena idea con un buen emprendedor es lo deseable, pero una mala idea con un buen emprendedor es aún un mayor desafío. De esta manera, esta Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio ayudará al emprendedor a planificar su futura empresa de la mejor manera posible, más, para que el negocio sea exitoso, es necesario desarrollar esa actitud emprendedora que todos tenemos.