

CAPÍTULO 13

LA REALIDAD LATINOAMERICANA: PLAN DE NEGOCIOS PRELIMINAR PARA LA PRESENTACIÓN A LOS BANCOS O A LA FAMILIA

OBJETIVOS

- Emprender el negocio con responsabilidad, lo cual le evitará hacer un mal papel ante su familia o quienes han confiado en él y le han ofrecido apoyo y, en ocasiones, capital para su proyecto.
- Concientizar al alumno de que el libro, y las ayudas complementarias que encontrará en la página Web respectiva, le permitirán enfrentar con éxito su plan de negocios.

INTRODUCCIÓN

Usted encontrará miles de estructuras de planes de negocio en libros y en sitios en la Web, pero la que tiene en sus manos pretende ser sencilla y logable en poco tiempo, además de que esté en armonía con los capítulos que acaba de leer. Si cumplió con cada una de las etapas anteriores sugeridas el ensamblar su plan de negocios preliminar no debe enfrentar mayores problemas.

El documento está compuesto por seis módulos básicos, con sus submódulos, que correspondan a la estructura del libro, cuya terminación permite tener un esqueleto básico de plan de negocios, al cual, si le interesa con posteridad, se le puedan añadir secciones y mejorarlas para su ulterior financiamiento o emprendimiento.

Recuerde: un plan de negocios es solamente una hoja de ruta, un plan de vuelo, donde el avión es el negocio y los pilotos son usted y su equipo.

A veces hemos tenido casos donde este plan de negocios ha sido suficiente para iniciar operaciones; en otras ocasiones, los futuros financieros pedirán aclaraciones, pero tenga paciencia. Están en su derecho,

Repito lo que me dijo uno recientemente: *Dinero tengo, lo que me hacen falta son buenas propuesta. Nosotros no regalamos dinero.*

En este sentido, esperamos que el libro le ayude a desarrollar una propuesta que le facilite conversar con los banqueros, su familia y sus amigos.

13.1 RESUMEN ESTRUCTURADO

El esquema que se sugiere a continuación está dirigido a esa última clientela para comenzar a conversar. Sabemos de antemano que la decisión generará críticas, ya que a todos nos encanta importar recetas de otras latitudes sin “tropicalizarlas”. La presente idea partió al revés, miró nuestra realidad e intenta entenderla, así como serle útil. Usted decidirá si la decisión fue correcta. Nosotros creemos que es posible en 15 semanas entender los ingredientes requeridos para montar su “empresita”, que es lo que interesa. Veamos qué opinan los usuarios.

Tabla de contenido.

Las secciones deben corresponder a la estructura que sigue:

- a) El Emprendedor: entorno económico y personal.
- b) El nuevo emprendimiento: idea y tecnología.
- c) El mercado del producto o del servicio.
- d) El nuevo emprendimiento: legalidad, responsabilidad social empresarial, capital humano y manejo de riesgos.
- e) El nuevo emprendimiento: finanzas y financiamiento.
- f) Préstamos requeridos y amortización de la deuda.

El resumen no debe ser de más de dos cuartillas para cada sección, es decir, hay que ser muy concreto, pues los inversionistas son gente muy precisa. Use el material para montar el librito de la presentación (capítulo 11).

B EL PLAN DE NEGOCIOS PRELIMINAR

B.1 EL EMPRENDEDOR: ENTORNO ECONÓMICO Y PERSONAL.

Esta sección se puede obtener del capítulo 1, ya que si lo analizó correctamente bien debe comprender cuál es el entorno macroeconómico del país en el que tendrá que operar.

B.1.1. EL ENTORNO EMPRESARIAL Aquí resaltan: el estado de la economía, que es una breve reseña de las condiciones económicas del país, en especial del bien o servicio que usted pretende desarrollar. Cabe mencionar que hay que hacer hincapié en si es

un bien o un servicio, cuya actividad está en expansión, o es una industria o un servicio maduro, donde la expansión podría estar limitada por posibles competidores.

B.1.2. LA ACTIVIDAD Y SU PLAN DE VIDA. Este tema obténgalo del capítulo 2 en lo relacionado con el tema del manifiesto, en el cual debe recoger el compromiso con usted y con su idea.

Muchas empresas, tanto de producción de bienes como de servicios, se inician sin el emprendedor y sin valorar si realmente lo que se proponen podría convertirse en un plan de vida.

En este caso, si bien es cierto que esto que usted propone podría ser parte de un curso, en la vida real el emprendedor debe tener claro que crear una empresa no es un accidente temporal, sino que eventualmente la actividad podría ser una forma de vida en el mediano y largo plazos.

La sección deberá ir debidamente enlazada con la sección de recursos humanos, cuyo contenido veremos más adelante.

B.2 EL NUEVO EMPRENDIMIENTO: IDEA Y TECNOLOGÍA

B.2.1. ORIGEN. Esta sección, que se puede obtener del capítulo 3, es importante en la medida que debe expresar con mucha claridad qué, cómo y por qué la idea del bien o servicio que le interesa surgió en su mente y qué tiene de especial para usted.

Es obvio, por lo tanto, que la idea debe ser congruente con el plan de vida, independientemente de que sea un ejercicio teórico-práctico de corte académico o una idea con potencial de negocios futuros que quiere desarrollar.

Hay que aclarar por qué usted o el equipo creen que su idea añade algo diferente a lo que el consumidor de su producto o servicio ya recibe de otra fuente. En otras palabras, cuál es el elemento de valor añadido que aportarán.

B.2.2. DESARROLLO DEL PRODUCTO Y LA TECNOLOGÍA: Factibilidad técnica inicial. Esta sección se puede obtener del capítulo 3.

Un elemento que a veces se les olvida a los emprendedores es la factibilidad técnica, que se refiere al o los procesos que deben considerarse para poner en marcha la idea que desea.

Un ejemplo real: resulta que muchos emprendedores creen que hacer jaleas de fruta o productos de belleza es elaborar unos frasquitos de prueba usualmente de manufactura casera; sin embargo, no aportan pensamiento alguno a los problemas tecnológicos que implica pasar de la cocina de la casa a cocinas industriales — por

muy artesanales que sean éstas — sin pensar siquiera si en el futuro pretenderán convertirse en pequeños empresarios.

La idea es contestar la pregunta de si usted o el equipo tienen el conocimiento técnico para elaborar un producto o brindar el servicio que se desea; en caso contrario, habría que contratar a un experto, en cuyo caso hay que desembolsar una cantidad considerable de dinero, pues no ofrecen sus servicios en forma gratuita. Recuerde que los tecnólogos de alimentos, como cualquiera otra persona, laboran para ganarse el sustento diario.

B.3 EL MERCADO DEL PRODUCTO O SERVICIO

Este material proviene del capítulo 4, que es clave en el plan de negocios y la estimación de ingresos.

La gran mayoría de los planes de negocios, sobre casi cualquier asunto, comienzan sin una idea clara sobre quiénes comprarían el bien o adquirirían el servicio que se impulsa y cuánto comprarían, así como quiénes son los eventuales competidores y el papel que juega la competencia real. Esto último se subestima con gran frecuencia, pero hay que cuidar de que no sea así en nuestro caso, porque de otra manera pondríamos las bases para enfrentar futuros desastres.

B.3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO. La investigación de mercado que llevaremos a cabo deberá estar estructurada de tal manera que permita obtener los datos de los consumidores potenciales y sus características sociodemográficas, con respecto al producto o bien que se propone.

B.3.2. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL. Es tradicional que al final del curso algunos alumnos sigan sin saber cómo se estima la cantidad que es factible vender. Por ello, es conveniente conocer que hay procedimientos de extrapolación de número y frecuencia de compra que permiten hacer un estimado de cuánto se puede vender.

Si manejaron de forma conveniente los números en la encuesta que se les solicitó, esta debe haber arrojado el material necesario para efectuar las estimaciones que nos interesan. Si no fue así, tendrá que completar la encuesta.

En este sentido, tengo cuidado, pues si no sabe cuánto puede vender, cómo piensa calcular los datos preliminares de los ingresos por la venta de producto o la prestación de servicios que piensa obtener.

Recuerde: cantidad, frecuencia de compra y voluntad de pago de precios son centrales al argumento.

Además, la encuesta anterior debe haberle dado una idea clara de cuál es el potencial precio de venta de su producto o, mejor, lo que los consumidores estarían dispuestos a

pagar, lo que desde luego no tiene que ver con lo que les cuesta el producto, que es un error común. Una cuestión es el costo y otra el precio de venta, debido a que ambos están determinados por condiciones y por características totalmente diferentes.

B.3.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA. Esta sección debe aclarar con precisión quiénes son su competencia y cuánto cobran por productos semejantes al suyo. La imitación es la forma más común de iniciar un negocio, puesto que las ideas geniales son escasísimas.

Por lo expuesto, estoy obligado a tener una clara idea de dónde está la competencia y de su poder económico para prevenir su posible reacción ante mi llegada al mercado en el cual ya está posicionado. En este sentido, insistimos, recuerde por favor que su bien o servicio no son únicos o inimitables; si piensa así, se llevará la sorpresa de su vida.

B.3.4. ESTRATEGIA DE VENTA. Aquí debe aclarar cómo pretende vender su producto o su servicio. No es importante elaborar un plan detallado y filosófico de mercadeo, sólo incluya en su plan de negocios cómo y a quiénes llegarán su producto o servicio, así como el sistema de distribución y la forma en que habrá de promocionar su producto o servicio.

Dé números claros de cuánto cuesta vender cada unidad. Muchas veces una mala organización de las ventas y la distribución de los productos hace que cueste más venderlos que producirlos. Además, tendrá que brindar una idea clara de los medios de comunicación que utilizará para promover el producto, pues de otra manera la estrategia de ventas no tendrá sentido. No piense que con anuncios en el periódico es suficiente; esto no es así por lo menos en el mundo de hoy.

B.4 EL NUEVO EMPRENDIMIENTO: LEGALIDAD, RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, CAPITAL HUMANO Y MANEJO DE RIESGOS

B.4.1. LEGALIDAD DE LA EMPRESA. Esta sección se debe obtener del capítulo 5. Aquí deben aclarar todos los temas y los costos relacionados con la creación legal de la empresa, los procesos de inscripción, el tipo de empresa, las licencias necesarias, el nombre de la empresa y los costos asociados con el proceso. La permisología y la tramitología deben quedar también aclaradas y definidas, lo mismo que los costos.

B.4.2. REGISTROS CONTABLES Y DE OPERACIONES. Esta sección se debe obtener del capítulo 5. Para desarrollar esta sección deberán evitar caer en una filosofía contable, pues se necesitan datos precisos de los permisos, los trámites, los registros que la empresa

habrá de realizar para tomar las decisiones básicas y cumplir con los requerimientos que pide el gobierno.

Asimismo, se tiene que aclarar si se contratará un contador o utilizará servicios de *outsourcing* contable, además de un estimado de costos para acceder a esta clase de servicios, ya que los costos contables o son parte de la planilla o son un gasto mensual operativo directo de la firma.

Este proceso debe ser armónico con los componentes mínimos que necesita como gerente para tomar decisiones acerca del negocio, con servicios y tiempos definidos y cuantificados.

B.4.3. MISIÓN, VISIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL. Esta sección debe salir del capítulo 8.

B.4.3.1. Misión y visión. Este material debe ser coherente con lo planteado sobre la base de lo que hizo en el capítulo 8. En otras palabras, ya debe haberlo redactado.

B.4.3.2. Responsabilidad social empresarial. Aquí hay que aclarar cómo la empresa, las acciones y los empleados pretenden contribuir al bienestar de la comunidad donde se ubica la firma. Las contribuciones genéricas y grandilocuentes no sirven, por lo que recomendamos sea preciso.

Propóngase serle útil a la comunidad en medio de la cual se ubica su compañía; proponga acciones que sirvan para mejorar el ambiente, recicle y/o apoye a la educación. Para ello, idee una buena forma y transmítala a sus colaboradores.

En otras palabras, piense en cuánto le costaría apoyar a la comunidad en general o a alguien en específico, pero también considere cuánto le costaría una campaña equivalente de mercadeo “verde”. Verá que esto es más económico y más eficiente.

No hay conflicto entre el trabajo social y el mercado. Hacer el bien es buen negocio. Además, existen muchos fondos internacionales que implican “intereses bajos” y lo primero que miran es esto. Lo anterior es, hoy por hoy, la mejor propaganda para su empresa;

B.4.4. CAPITAL HUMANO. A este concepto, que debe salir del capítulo 6, se le otorga poco esfuerzo, a tal grado que se olvida que las empresas no se hacen y se manejan solas, sino con base en las personas; por lo tanto, hay que tener una idea sobre los procedimientos mínimos de selección, reclutamiento y retribución de los empleados, además de sobre las responsabilidades que cada individuo deberá cubrir en el primer año de funcionamiento de su empresa, ya que éste suele ser el más difícil. *Recuerde:* un buen organigrama aclara muchas dudas.

B.4.4.1. Capital humano: gerencia. Una empresa por pequeña que sea tiene que definir los equipos gerencial y administrativo que necesita para iniciar actividades, entendiéndose que en realidad muchas de las funciones gerenciales, en un inicio, recaerán en unas pocas o en un par de personas, si se tratara de una empresa con un solo dueño. Otro elemento importante es que hay que fijarse una remuneración como empleados, no dejar que ésta sea marginal con respecto a los ingresos netos de la firma, ya que esto provoca molestias.

Además, hay que aclarar por qué el equipo gerencial es el idóneo para llevar a cabo el emprendimiento, en términos de experiencia e interés en el mismo, así como la forma en la cual este emprendimiento se “amarra” al plan de vida de los involucrados.

En el caso de estudiantes universitarios, debe cubrirse el tema del interés, sobre todo saber por qué los involucrados se consideran idóneos para el proyecto, así como si alguien en la familia los puede ayudar por contar con experiencia en este tipo de negocios o en negocios en general. La razón de lo anterior es porque los bancos ponen mucho énfasis en esta clase de coaching y en la experiencia de la familia o de las amistades cercanas.

Algo más que hay que determinar son las funciones de cada gerente, en especial la de aquellos que en un principio cubrirán más de dos funciones.

B.4.4.2. Capital humano: empleados. En la etapa inicial es importante manejar la idea de la planilla mínima de empleados, así como saber por qué se necesitan y cuánto se les pagará por el trabajo realizado, en especial cuando el trabajo es especializado.

Los trabajadores clave deben tener al menos una breve descripción sobre qué harán y por qué se necesitan. Tome en cuenta que no se trata de contratar por contratar.

En las empresas familiares, lo anterior hay que manejarlo con cuidado, pues es muy útil y una forma de “profesionalizar” sin molestar a parientes; además, puede utilizar como escudo al banco.

Los datos de costos de ambos rubros son la planilla mínima que requerirá la empresa para comenzar a trabajar, por lo cual la planilla se convierte en un componente central del flujo de caja del nuevo emprendimiento.

B.4.5. Manejo de riesgos: seguros. Esta sección debe salir del capítulo 7. Por otro lado, hay que tener conocimiento de que uno de los principales elementos que se olvidan casi totalmente son los riesgos del negocio, lo cual se traduce en seguros obligatorios, que se deben cubrir por la vía de las responsabilidades con el Estado y como futuro patrón.

Además de los seguros obligatorios, hay otros riesgos y calamidades que se requiere valorar y cubrir en forma adecuada para operar.

Aquí se deben detallar e identificar cada una de las necesidades, las coberturas y los costos, ya que también son parte de la planilla operativa.

B.5 EL NUEVO EMPRENDIMIENTO: FINANZAS Y FINANCIAMIENTO

Para entender esto, hay que leer de nuevo los capítulos 4, 9, 10 y 12. Asimismo, hay que saber que un nuevo emprendimiento requiere una serie mínima de datos financieros como base para las actividades de inversión y operación, datos que además serán sin duda básicos para los potenciales financieros.

En la elaboración de este rubro hay que considerar los siguientes componentes:

B.5.1. UN FLUJO DE INGRESOS PREVISTOS (detallado para el primer año y general para los seis años siguientes). Los datos, que obtendrá del capítulo 4, los utilizará para desarrollar el flujo de caja del proyecto como se indica en el capítulo 12.

B.5.2. UN PRESUPUESTO DE INVERSIONES DETALLADO. Esto debe concretarse en un cuadro de inversiones o costos de inversión que se requieren, lo cual se incluye en el capítulo 9. Se trata de un cuadro individual que después utilizará para determinar el flujo de caja del proyecto (capítulo 12).

B.5.3. UN FLUJO DE COSTOS VARIABLES DE PRODUCCIÓN (fijos y variables; estos hay que representarlos en cuadros separados, que utilizó en el capítulo 12). El material debe generarse en el capítulo 9, con sus proyecciones anuales respectivas. Los años a proyectar los determinarán las condiciones del préstamo que intenta conseguir. Usualmente se manejan entre seis y 12 años, lo que depende de la información que le solicite su eventual fuente de financiamiento.

B.5.4. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD (antes de los impuestos o el servicio de la deuda, si la hubiere). Este material, si hizo bien los cuadros de ingresos y de costos, se debe estimar con los elementos que se proporcionan en el capítulo 12 y en la plantilla en Excel (template), material que se incluye en la página Web del libro.

Apoyo en la



B.5.4.1. Un flujo de caja completo, el cual debe consolidar los tres cuadros anteriores y permitir calcular el flujo neto inicial, así como los cálculos de TIR, VAN y R B/C. Con un análisis sencillo de sensibilidad, cálculo del punto de equilibrio y un gráfico de cuando el flujo neto pasa de negativo a positivo.

B.5.5. ESTIMACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPITAL OPERATIVO. Este material debe elaborarlo con los elementos que se mencionan en el capítulo 12. Al respecto, muchas empresas pasan serios apuros en los primeros seis meses y a veces hasta el primero año por falta de “liquidez” para pagar la planilla, los insumos de manufactura y ciertos gastos de operación ineludibles.

La razón de lo anterior es porque como están arrancando el proyecto aún no cuentan con el flujo de efectivo necesario. En tal caso, un banquero idóneo es el mejor consejero. Consúltelo.

Las necesidades a las que se refiere este rubro dependerán de las características de su idea y de qué tan rápido pueda montar un buen sistema de ventas, lo cual es pura y simple logística. Es este el momento adecuado para describir y entender lo que será su logística de ventas. Hágalo. No se arrepentirá.

De misma manera, dele similar importancia a la logística de proveeduría.

Por otro lado, si analiza la posibilidad de importar o exportar, entienda la relación: Orden - carta de crédito - manufactura - embarque - transporte - arribo puerto - desalmacenaje - almacén - distribución.

Dicha secuencia adquiere una importancia capital en el éxito de la empresa y está irremediablemente unida a la necesidad de contar con capital operativo.

En cuanto a tiempos, la experiencia muestra que hablamos de entre tres y seis meses, lo cual es muy real. En lo relacionado con el transporte ideal, el avión es una opción, pues sólo acelera la entrega y no altera, salvo en condiciones excepcionales, las demás funciones.

Los recursos para mantenerse operando hasta que se estabilicen las operaciones son esenciales, por lo cual la estimación respectiva debe ser preparada y justificada para negociar con el agente financiero.

B.6 PRÉSTAMOS REQUERIDOS Y AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA

En este momento ya se debe tener una clara idea de lo que se requiere de dinero, adicional al aporte de los socios o el dueño, y sobre cómo se pretende honrar el compromiso.

A partir de los datos que obtenga, se dará cuenta de qué tan realista es su pretensión de atraer inversionistas interesados.

Como seguramente el dinero vendrá de usted o de su familia, asuma que es prestado y que tiene que devolverlo.

COMENTARIO FINAL

Elaborar un plan de negocios preliminar, que se supone desarrollará como resultado del curso o la lectura del libro, así como de los complementos que vienen en la página Web del mismo, le servirá para comenzar el diálogo con eventuales fuentes de recursos, pues sin duda le pedirán mucha más información de lo que originalmente pensaba.

A los profesores que utilicen en sus clases este libro, su consulta les permitirá orientar a sus alumnos para que todos entreguen trabajos comparables y sin mayores problemas de orientación, los cuales se puedan comparar y valorar objetivamente, además de que facilitará la evaluación del curso o de la propuesta de emprender un negocio de parte de amigos, familiares o banqueros.

Gracias por usar el libro. Si tiene dudas o aportes,, no dude en hacer contacto con el autor o con Alfaomega Grupo Editorial, empresa que es la responsable de la edición de la obra que tiene en sus manos.

Estamos deseosos de saber qué tan útil le ha sido este intento de enseñar emprendeduría práctica.

Recuerde: La idea es aprender haciendo.