





# El vuelo de los gansos

La ciencia ha descubierto que los gansos vuelan formando una “ V “ porque cada ave al batir sus alas produce un movimiento del aire que ayuda al ganso que va atrás de él. Volando en “V”, toda la bandada aumenta por lo menos un 71% su poder de vuelo, que si cada pájaro volará solo.

## Primera deducción:

Cuando compartimos una dirección común y tenemos sentido de comunidad, podemos llegar más fácil y rápidamente donde llegamos. Este es el beneficio del apoyo mutuo.

Cada vez que un ganso se sale de la formación y siente la resistencia del aire se da cuenta de la dificultad de volar solo y de inmediato se incorpora de nuevo a la fila para beneficiarse del poder del compañero que va adelante.

## Segunda deducción:

Si tuviéramos la lógica del ganso nos mantendríamos con quienes caminan en nuestra misma dirección.

Cuando el líder de los gansos se cansa, se pasa a uno de los puestos de atrás y otro ganso toma su lugar.

## Tercera deducción:

Obtenemos resultados óptimos cuando hacemos

turnos para realizar los trabajos difíciles.

Los gansos que van detrás producen un sonido propio de ellos, y hacen esto con frecuencia para estimular a los que van adelante a mantener la velocidad.

## Cuarta deducción:

Una palabra de aliento produce grandes resultados. Finalmente cuando un ganso se enferma o cae herido por un disparo, dos de sus compañeros se salen de la formación y lo siguen para ayudarlo y protegerlo. Se quedan con él hasta que esté nuevamente en condiciones de volar o hasta que muere; solo entonces los dos compañeros vuelven a la bandada o se unen a otro grupo.

## Quinta y última deducción:

Si tuviéramos la inteligencia de un ganso nos mantendríamos uno a otro ayudándonos y acompañándonos.



## ¿Qué es un Plan de Negocios?

El plan de negocios recorre todos los aspectos de un proyecto. Es un documento que se utiliza para analizar, evaluar y presentar un proyecto comercial. Con él se examinan las alternativas posibles para llevar adelante un negocio, evaluando la factibilidad técnica (¿puede hacerse?), económica (¿dará los resultados esperados?) y financiera (¿existen los recursos necesarios?). El plan de negocios resume las diferentes variables del producto o servicio: producción, comercialización, recursos humanos, costos y finanzas, entre otros.

Es un documento que reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.

Según sea el tamaño del proyecto, la realización del plan puede llevar unos días o varios meses, ya que no se trata sólo de redactar un documento sino de imaginar y poner a prueba ciertas preguntas como:

- ¿Se puede vender esta cantidad a este precio?
- Con la maquinaria y personal que dispone, ¿puede responder a la demanda?
- ¿Cuánto piensa crecer? ¿Es esta inversión suficiente para este crecimiento proyectado?

### Algunas razones para elaborar el plan de negocios:

- Tener un documento del proyecto para presentarlo a potenciales inversionistas, socios o compradores.
- Asegurarse de que un negocio tenga posibilidades financieras y de mercado antes de su puesta en marcha.
- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo el proyecto.
- Prever necesidades de recursos durante un lapso de tiempo para identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.
- Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.
- Valuar una empresa para su fusión o venta.
- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo el proyecto.
- Guiar la puesta en marcha de un negocio.



## Superando mitos sobre el Plan de Negocios (1)

*...continuación*

Si piensa que escribir un plan de negocios es una tarea difícil y hasta imposible, no se desanime; ¡no es para tanto! Antes que nada, le recomendamos revisar y hacer a un lado algunos mitos sobre la preparación de un plan de negocios. Después, podrá poner manos a la obra.

- **Mito 1: Los planes de negocio son aburridos.** “Para nada”, asegura Vicki L. Helmick, una consultora de negocios en Florida. “Si estás entusiasmado con tu negocio, deberás sentirte feliz de hacer un plan para que éste sea todo un éxito”. El plan de negocios es justamente el mecanismo que le permitirá articular su visión sobre lo que quiere lograr la empresa, a dónde se dirige y cómo va a llegar allí, para después delinear una estrategia que convierta sus metas en realidad.
- **Mito 2: Los planes de negocio son complicados.** Un buen plan de negocios no debe ser formal ni complejo, pero deberá ser conciso y estar bien escrito. No son necesarias cientos de páginas. Para un negocio simple, bastan tres o cuatro páginas. La clave es que sea claro y que sea un especie de “mapa” con el cual dirigir el negocio.
- **Mito 3: No necesitas ponerlo por escrito.** Muchos pequeños y pequeñas empresarios no se toman la molestia de poner por escrito los planes de su empresa...

pero tener toda la información en la cabeza no es suficiente. Al tenerlo por escrito, será más fácil recordar los diferentes aspectos de su negocio.

Comprometerse a escribir un plan de negocios le obligará a enfocarse cabalmente en cada paso a seguir, considerar todas las consecuencias posibles y lidiar con los asuntos que preferiría ignorar. Así también, contar con un plan escrito le permitirá tener una mayor conciencia, no sólo sobre su negocio, sino sobre su desempeño. Una vez que haya puesto su plan por escrito podrá seguir una ruta prevista e ir evaluando su efectividad.

Si lo que planeó no funciona de la forma esperada, podrá justificar con buenas razones el porqué es necesario cambiar el rumbo y hacer las cosas de un modo distinto. Finalmente, si tiene socios o socias, un plan por escrito reducirá los riesgos de malentendidos o conflictos futuros.



## Superando mitos sobre el Plan de Negocios (2)

*...continuación*

- **Mito # 4: Sólo tienes que hacerlo una vez.** Escribir un plan de negocios no es asunto de una vez en la vida. “No escribas un plan, te congratules por ello y luego lo echas en el olvido”, advierte Helmick. Este deberá convertirse en una herramienta para dirigir la empresa todos los días. Si buscas obtener un préstamo de una institución bancaria o de otros inversionistas, necesitará mostrarles por escrito un plan claro que demuestre la viabilidad del negocio. necesitará mostrarles por escrito un plan claro que demuestre la viabilidad del negocio.

Adaptado de: Jacquelyn Lynn. “El plan de negocios”. Disponible en:  
<http://www.soyentrepreneur.com/página.hts?N=11307>.

“Un plan de negocios bien realizado indica qué hacer y cómo hacerlo, lo que permite guiarse en el proceso productivo y evitar problemas previsibles.”



## Estructura del Plan de Negocios (1)

**Veamos a continuación la estructura general de un plan de negocios:**

### 1. Antecedentes

#### De los y la promotores:

- Breve historial profesional de las y los promotores.
- Otros negocios que han desarrollado.
- Logros conseguidos.

#### Del negocio

- Razones que justifican el proyecto.
- Objetivos a alcanzar.
- Elemento clave diferenciador del negocio ¿Por qué es este un negocio con oportunidades especiales?

### 2. Estado actual del negocio

- ¿Cuál es estado actual del negocio? ¿Está iniciando, se está expandiendo?
- ¿Tiene ya contratos para compra del producto o servicio? ¿Bajo qué términos?

- ¿Tiene cartas de intención de posibles suministradores?

### 3. El producto

- Descripción de la línea de producto. Por ejemplo: producto de belleza, alimenticio, para la salud, la decoración, etc.
- Características del producto: utilidad, forma, peso, presentación, sabor, olor, tamaño, etc.
- Características que lo diferencian de la competencia y que lo hacen atractivo para un público consumidor.
- Posibilidades de ampliación de la línea o de diversificación.

### 4. Plan de Mercadeo

El objetivo es mostrar que existe un nicho de mercado para el producto; que se conoce el mercado en el que se opera y que se dispone de los recursos y habilidades para vender y distribuir el producto, sabiendo quien es y qué lugar ocupa la competencia. Para ello se desarrollan los diferentes aspectos del mercado y que en gran medida conocemos gra-



## Estructura del Plan de Negocios (2)

...continuación

cias al Estudio de Mercado.

### a. Los Clientes:

- ¿Quiénes son? (particulares, empresas, instituciones, distribuidores, fabricantes...).
- ¿Dónde se localizan?
- En cuanto a precio, calidad y servicio: ¿qué prefieren?, ¿qué necesitan?
- Justificación de la cifra de ventas. ¿Cuál es el mercado que piensa abarcar con su negocio? ¿Por qué está seguro/a de conseguir esta cuota de mercado?
- ¿Será la demanda constante o variará según determinadas épocas? Explique.
- ¿Cuál será su estrategia de comercialización para ese mercado? Producto, precio, plaza y promoción.

### b. Los Clientes

- Enumeración de las empresas de la competencia.
- Características mas sobresalientes (precios, marca, promoción, madurez en el mercado, posición financiera).

- ¿Sabe cuáles son los planes de expansión de la competencia?

### c. Los Proveedores

- Grado de dependencia o independencia con respecto al suministro de materia prima, servicios y componentes.
- Problemática en el suministro: distancia, costo, tiempo de entrega.
- Posibles soluciones a esta problemática.

### d. Los canales de distribución

- Describir los canales de distribución, si es venta directa o a través de intermediarios, sus márgenes de ganancia, transporte, uso de bodegas...

### 5. El proceso de producción

- Describir las distintas fases del proceso de producción.
- Equipos necesarios. Características.
- Distribución en planta física.
- Necesidades energéticas y de agua.



## Estructura del Plan de Negocios (3)

*...continuación*

- Control de calidad (especificar cómo se llevará ese control dentro del proceso de producción).

### 6. La organización de la Empresa

- Describa su estructura de organización e incluya una descripción breve de quién hace qué (incluya un organigrama si fuera necesario).
- ¿Qué otros recursos de gerencia tendrá a su disposición (contable, abogado)?
- Requisitos de personal: la mano de obra que necesita. ¿Qué habilidades necesitarán sus empleados? Las funciones que desempeñarán y los salarios según funciones.

### 7. La inversión necesaria

- Terrenos.
- Ubicación.
- Instalaciones.
- Maquinaria.
- Equipo y utillaje.
- Otros bienes: equipos de transporte, software...

- Gastos de constitución de la empresa, permisos y licencias...
- ¿Tendrá que formar a gente y a qué precio?
- Fondo de Maniobra Necesario.

### 8. Propuesta de participación o apoyo financiero.

- Tipo de ayuda que se requiere en la Financiación de Activos Fijos .
- Capacidad de pago.

### 9. Organización del personal

- Nuevos puestos de trabajo: tipo de contrato, cualificación.
- Organización interna del personal.

### 10. Planificación de la puesta en marcha

- Calendario previsto de las inversiones y fecha de pagos fraccionados.
- Contrataciones, instalaciones, permisos...
- Calendario previsto de las inversiones y fecha de pagos fraccionados.





## Estructura del Plan de Negocios (4)

...continuación

- Calendario de obtención de la financiación y desembolsos.
- Contratación del personal.
- Fecha prevista de arranque.

### 11. Estudio económico financiero

#### a. Los clientes:

- Fondos propios
- Subvenciones
- Préstamos y créditos

#### b. Proyección de cuentas

- **Ingresos:** Ventas Criterios de estimación. Distribución por productos y áreas. Precio de venta, evolución de precios.

#### ▪ Gastos:

Costos Directos: materia prima, materias auxiliares, mano de obra directa, energía, mantenimiento, combustibles, amortizaciones.

Costos Fijos: gastos de administración, alquileres, agua, luz, seguros, comunicaciones, impuestos, pago de préstamos.

Costos de comercialización: Personal de ventas, descuentos, transporte, promoción y propaganda

Costos financieros: De créditos a corto, de créditos a largo plazo.

#### ▪ Costos de producción.

#### ▪ Precios de ventas.

- **Punto de equilibrio:** ¿cuánto hay que producir para ser rentable?

#### c. Proyección de tesorería

- Flujo de caja año 1 (mensual).
- Flujo de caja anual (previsión cinco años).

### 12. Resumen ejecutivo

Es un breve análisis de los aspectos más importantes de un proyecto, que se coloca al principio del Plan de Negocio. Si bien se ubica al comienzo, es conveniente realizarlo al final, después de haber analizado todos los puntos del Plan y haberlo completado.

El objetivo de este resumen es captar la atención y facilitar la comprensión de la información que contiene el plan, por lo que se debe prestar especial esmero a



## Estructura del Plan de Negocios (5)

*...continuación*

su redacción y presentación. Será lo primero que lea el receptor del proyecto y quizás, por falta de tiempo, lo único. Debe describir en pocas palabras el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales sobre por qué es importante invertir en el proyecto.

Será de una página como máximo e incluirá la siguiente información:

- ¿De qué empresa se trata? propiedad individual, sociedad anónima, sociedad limitada, corporación, cooperativa..
- Datos legales de la empresa: cedula jurídica, dueños/as o apoderados/as y cómo se dividen la propiedad de la empresa
- ¿Cuál es el producto o servicio de que trata este plan?
- ¿Cuál es su mercado potencial?
- ¿Por qué tendrá éxito la venta del producto o servicio?
- ¿Por qué vale la pena invertir en este negocio?
- ¿Cuál es el propósito del plan de negocios? ¿Se usará como guía de operaciones, como propuesta para pedir financiamiento o ambas?

Otros datos que se podrían incluir en el plan de negocios son:

- Impacto de la empresa sobre la economía local.
- Creación de empleo.
- Inversión de la empresa en la comunidad.
- ¿Para qué se hará el plan de negocios?
- ¿Quiénes lo elaborarán y en cuanto tiempo?
- ¿Cuáles son los productos o servicios?
- ¿Cuáles son las fortalezas que permitirán tener éxito en este negocio?
- ¿Cuáles son las debilidades que se deben corregir? ¿Cómo se corregirán?
- ¿Cuáles son los factores que pueden poner en peligro el proyecto (amenazas)?
- ¿Cómo se neutralizarán o enfrentarán?
- ¿Cuáles son las oportunidades que pueden favorecer el negocio?

## Estructura del Plan de Negocios (6)

...continuación



- ¿Por qué tendrá éxito la venta del producto o servicio?
- ¿Cómo se hará para aprovecharlas y para aumentar la probabilidad de que se presenten?
- ¿Qué se conoce sobre la demanda? ¿Quiénes son los consumidores?
- ¿Qué buscan?
- ¿Cómo se van a satisfacer sus necesidades?
- ¿Cuántos son los consumidores potenciales?  
¿Cuántos son los que realmente comprarán?
- ¿Qué fuentes permiten llegar a estas conclusiones?

Es fundamental incluir en el plan de negocios los resultados del análisis y la investigación del mercado en el que se operará y un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa y de las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno.



# Análisis Foda

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa u organización. Permite identificar las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente, así como las fortalezas y debilidades internas de la organización.

**El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para:**

- aprovechar oportunidades,
- proyectar objetivos a corto y mediano plazo,
- contrarrestar amenazas,
- corregir debilidades.

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización, en su contexto. Esto implica analizar:

- Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos.
- Las tendencias del mercado.
- El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones

- Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

**Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización. Deben evaluarse:**

- calidad y cantidad de los recursos humanos y materiales con que cuenta,
- eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos de producción y comercialización,
- capacidad de satisfacer al cliente.