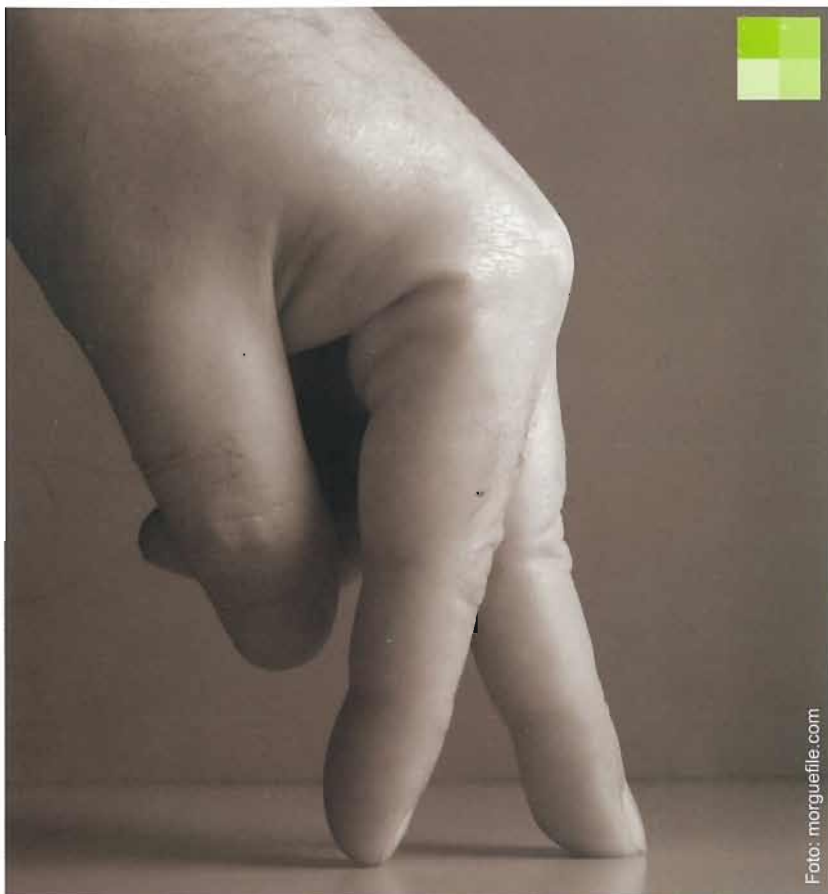


# Seminario de Formación en **Emprendimiento y Formulación** de Plan de Negocios



**W.K. KELLOGG  
FOUNDATION**



# **Seminario de Formación en Emprendimiento y Formulación de Plan de Negocios**



## INTRODUCCION

La raza humana se ha desarrollado a través de constantes cambios, muchos de ellos han alterado por completo el curso de la historia, sin embargo en los últimos años, hombres y mujeres enfrentan quizá una de las batallas más difíciles de las que se tenga referencia: la desaparición del empleo.

Culturalmente hemos sido educados para obtener un empleo estable y bien remunerado: y es común que el éxito de las personas este asociado al monto de su salario y a la importancia de su cargo, en contra de esto, tenemos los procesos mediante los cuales las empresas se hacen mas eficientes, en los que el recorte de personal es el mecanismo mas frecuente para disminuir los gastos causados por las obligaciones patronales que tanto defienden los organismos sindicales que persisten en pocas organizaciones privadas y en gran parte de las publicas

Es así como el paradigma que comprendía educarse en función de conseguir un empleo estable y una remuneración por encima del promedio ha ido perdiendo vigencia, en tanto cobra fuerza un nuevo modelo de contratación en el que los compromisos entre empleador y empleado se ciñen a la realización de una tarea específica por espacios de tiempo muy cortos, trayendo como consecuencia que las personas que hacen parte de la población económicamente activa transite frecuentemente entre la ocupación y el desempleo.

No obstante el panorama se hace aún mas desalentador teniendo en cuenta la brecha que se extiende entre los países del primer y tercer mundo, la explosión demográfica, la globalización que abre las puertas a grandes multinacionales que dominan el mercado y llevan a la desaparición a empresas medianas y pequeñas que no están en condiciones de competir.

El concepto de Trabajo se hace más amplio y se refiere no solo al empleo, sino que incluye la autogeneración de ingresos como alternativa de solución a la crisis que afecta enormemente a los cinco continentes.

La autogeneración de ingresos o el inicio de un proyecto productivo, es el camino menos transitado, no solo por su dificultad, sino por que exige no además de las competencias propias de un oficio, cualidades y valores que hacen la diferencia entre la dependencia y la autonomía.

Es así como se inician cátedras universitarias, cursos, programas, políticas de gobierno, etc. que pretenden entregar herramientas a las personas que optan por este estilo de vida, para hacer de su experiencia un ejemplo exitoso de creación de empresa y popularizar la mentalidad empresarial, todo esto contenido en el concepto de EMPRENDIMIENTO.

El emprendimiento requiere que las personas aprendan a gerenciar su propio conocimiento, a hacer cosas por sí mismos y a administrarlas como parte de su proyecto de vida.

**"El emprendimiento es la principal fuente de creación de riqueza y bienestar en la economía moderna. Es una idea es poderosa".**



El emprendedor es aquel que hace mucho a partir de poco en medio de dificultades, sin recursos y asumiendo riesgos, es capaz de visualizar y sentir la oportunidad donde otros solo ven caos. Sacando fuerzas de un sitio que nadie más conoce, logra dar vida a un sueño. Ese personaje que arranca su camino sin tener nada, salvo su talento y su visión, es quien le enseña a la humanidad hacia dónde va el mundo, pues sin emprendedores, no habría futuro.

Ser emprendedor puede ser una experiencia muy satisfactoria, crear y hacer crecer algo propio, con nuestras decisiones y esfuerzo puede resultar muy enriquecedor y, a mediano plazo, rentable, pues lógicamente tenemos que mantenernos y vivir. Para ello, lo ideal es que el emprendedor tenga un espíritu vocacional y sea eso lo que le guíe a lo largo de su aventura empresarial.

Empezar por cuenta propia "porque no queda más remedio" siempre es peor lugar de salida que emprender "porque es lo que uno verdaderamente desea". El emprendedor precisa de un carácter especial donde la ilusión sea el impulso principal de la iniciativa, sin ella, no habrá recompensa, ni personal ni de otro tipo. Si uno emprende porque "no tiene otro remedio" entonces debe cambiar su forma de pensar, debe ver su futura iniciativa no como la última salida, sino como una estupenda oportunidad de hacer lo que quiere hacer y de tener algo propio que perdure y sea el producto de su esfuerzo y su capacidad. Si la ilusión es la base, cuando vengan los tiempos duros el edificio aguantará.

**Para Recordar:** El emprendimiento o desarrollo del espíritu emprendedor requiere un cambio de mentalidad en el que se está dispuesto a realizar proyectos por cuenta propia y en comunidad asumiendo que ser empleado y recibir un salario no se constituye como la única alternativa, que también es posible emprender proyectos productivos, sólo o acompañado.





## Taller No. 1

### PROYECTO DE VIDA.

Sea innovador y creativo, imagine su futuro como lo querría, sueñe. No limite sus sueños a las necesidades inmediatas de su vida.

Cual es su sueño de vida en ...

#### LO PERSONAL

#### LO LABORAL

#### LO FAMILIAR

#### LO SOCIAL

#### SU SUEÑO DE EMPRESA

## PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR.

- ✓ Autoconfianza e Independencia
- ✓ Investiga
- ✓ Fija Metas
- ✓ Identifica y aprovecha oportunidades
- ✓ Es persistente
- ✓ Es cumplido
- ✓ Exige eficiencia y calidad
- ✓ Corre riesgos
- ✓ Genera redes de apoyo y negocio
- ✓ Planifica y hace seguimiento

Antes de introducirnos de lleno en el proceso de creación de una empresa, vamos a seguir señalando cuestiones personales del proceso de emprendimiento. La planificación y el conocimiento son factores de éxito, pero es necesario saber que detrás de cada empresa, al comienzo y en la base de cada iniciativa hay personas y que es el equilibrio de todos los elementos (características personales, conocimiento, capacidad de acción, planificación, etc.) lo que nos dará la clave para mantener un rumbo firme en la iniciativa.

Por ello, esas personas dispuestas a crear una empresa deben ser conscientes de que las siguientes características que se enumeran, debiesen contarse en su carácter. Hay que aprovechar las que se poseen y trabajar para desarrollar las que no se posean.

### Un buen emprendedor se caracteriza por:

- 1.- Tener ilusión.** El entusiasmo y la motivación serán el mejor combustible en los primeros pasos de la nueva iniciativa.
- 2.- Tener confianza y responsabilidad.** Eso implica afrontar con ánimo las épocas menos buenas y tener claro en todo momento que nada se consigue en un día ni dos.





**3.- Ser optimista.** Las cosas siempre se pueden ver por un lado mejor, convierta todas esas situaciones adversas en motivaciones que fortalezcan su espíritu emprendedor.

**4.- Tener capacidad de actuar y querer aprender.** Debe conocer lo que hace y esforzarse por aprender lo que no sabe. El emprendedor por definición es una persona inquieta y debe demostrarlo de la mejor manera, con acción.

**5.- Ser paciente y Perseverante.** La paciencia y la perseverancia será su mejor aliada, el emprendedor debe saber que crear y hacer crecer algo es un tema de plazos y que estos suelen ser largos. Las historias de éxito en poco tiempo o sin esfuerzo pueden existir, pero son la excepción a la regla y no el patrón general.

**Para Recordar:** Ser así no es garantía de éxito (nada lo es) pero es un elemento clave del mismo. Medite sobre ello y cultive esas cualidades.



## Taller No. 2

### AUTODIAGNOSTICO: CARACTERISTICAS DEL EMPRENDEDOR

A continuación encontrará un cuadro con las características del emprendedor realizado, identifique su relación con cada una calificándose de 1 a 5, donde 5 es el máximo nivel de identificación y 1 el menor.

Nº	CARACTERISTICA	PUNTAJE				
		1	2	3	4	5
1	Confía en su capacidad para hacer bien las cosas					
2	Le gusta ser autónomo/ independiente					
3	Respalda sus opiniones con argumentos sólidos					
4	Busca la opinión de expertos					
5	Se actualiza en aspectos técnicos y administrativos					
6	Determina métodos y objetivos claros y medibles					
7	Se propone retos					
8	Consulta permanentemente fuentes que le permitan estar actualizado					
9	Establece puntos de referencia para sus logros					
10	Planifica tareas, acciones y procesos					
11	Define sistemas de medición y resultados					
12	Se rodea de personas claves para su empresa					
13	Establece alianzas productivas					
14	Genera espacios de desarrollo empresarial					
15	Es proactivo					
16	Acostumbra a tomar la iniciativa					
17	Es una persona recursiva, innovadora y creativa					
18	Asume retos y calcula posibilidades					
19	Busca y diseña estrategias para reducir riesgos					
20	Compara alternativas					
21	Establece parámetros de cumplimiento para usted mismo					
22	Da ejemplo de trabajo bien hecho					
23	Es constante en sus acciones					
24	No evade obstáculos, los enfrenta y los supera					
25	asume compromisos y los cumple					
26	Siempre termina lo que inicia					
27	Es paciente y perseverante					
28	Le gusta trabajar en equipo					
29	Es tolerante al fracaso					
30	Le preocupa el desarrollo de la comunidad					
TOTAL PUNTOS POR COLUMNA						
TOTAL SUMA DE PUNTOS						

Sume el total por columna, luego el total en general y compare con la siguiente tabla:



## TABLA DE RESULTADOS

<b>141 - 150 PUNTOS</b>	<b>FELICITACIONES!</b> Tiene todo para ser un emprendedor realizado y competente
<b>131 - 140 PUNTOS</b>	<b>MUY BIEN!</b> Hay que mejorar algunos detalles y lo logrará
<b>121 - 130 PUNTOS</b>	<b>BIEN!</b> Aunque debe revisar esas características donde no se siente completamente identificado, con dedicación y compromiso aumentará su perfil de emprendedor
<b>110 - 120 PUNTOS</b>	<b>NO SE DESANIME!</b> Seguramente nunca había evaluado estos aspectos, lo importante es el propósito de cambio, estructure un plan de mejoramiento personal, escriba todo lo que no hace y aplique correctivos
<b>MENOS DE 110</b>	hace poco tomó la decisión de convertirse en empresario, pero eso no importa, ahora iniciará un nuevo estilo de vida, <b>ADELANTE!</b>



## Taller No. 3

### EXPLORACION DE CONOCIMIENTOS

¿Qué es una idea de Negocio?



¿De donde surgen las ideas de Negocio?

Defina: Empresario

Defina: Negociante

Comportamiento de ambos frente a una idea de Negocio

### LA IDEA DE NEGOCIO: CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

La Idea de negocio proviene de dos fuentes de vital importancia para el emprendedor: la creatividad y la innovación. Una vez puesta en marcha la idea de negocio, el emprendedor concentra sus esfuerzos en cambiar y mejorar su empresa de acuerdo con las necesidades de los consumidores.

Esto hace del emprendimiento un proceso constante y desafiante, pues es necesario mantenerse actualizado y al tanto de los deseos de sus clientes.

El proceso creativo y de innovación se compone de cuatro elementos, que en conjunto permiten descubrir nuevas opciones, métodos, usos, etc.



## ¿Que es la Idea de Negocio?

Todo proyecto de creación de una fuente de ingresos nace de una idea más o menos elaborada de producir un bien o brindar un servicio de una forma nueva o diferente.

La idea aprovecha una oportunidad de negocios, que se genera cuando el empresario identifica en el mercado la posibilidad de desarrollar un satisfactor que beneficie a un segmento de consumidores y que genere utilidades.

Las ideas de negocio provienen entre otras de alguna de las siguientes categorías:

- Existe demanda de un producto, pero esta demanda en la actualidad está poco, nada o mal atendida.
- Existe un producto, pero es posible fabricarlo más barato o introducir mejoras en su calidad.
- Existe un producto que es susceptible de ser sustituido por otro con mejores prestaciones o más económico.
- Existe un producto fuera del país, que al interior no es conocido y que sería factible producirse y comercializarse.
- En el país se importa un producto extranjero susceptible de ser producido ventajosamente en el país.
- El emprendedor posee una habilidad especial, una afición o un conocimiento específico susceptible de utilización comercial.
- El emprendedor ha desarrollado un invento susceptible de ser comercializado.



## Generación de Ideas de Negocio

Las dos formas más frecuentes en las que se crean ideas de negocio son:



**Para Recordar:** Siempre que uno sea capaz de encontrar una mejor manera de satisfacer las necesidades del mercado, puede estar casi seguro de que se encuentra frente a una oportunidad de negocios.

## Taller No. 4

GENERACION DE IDEAS: Proceso Creativo

Identificación de la  
necesidad o problema

Observación,  
Caracterización  
y Análisis

Alternativas  
de Solución

Producto  
Satisfactor  
Solución

Impacto esperado

# La Idea de Negocio



CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Describe su Negocio o Producto?	
De donde surge la idea de crear o desarrollar este Producto/Negocio?	
Que conocimiento, cursos, permisos se requieren para desarrollar su producto?	



## ¿QUE ES UN PLAN DE NEGOCIOS?

Un Plan de negocios es un documento fundamental en la vida tanto de grandes empresas como de pequeños proyectos productivos, éste reúne las principales características y aspectos del proyecto necesarios para su creación, para respaldar un crédito, la decisión de un inversionista o la licencia de una franquicia.

El Plan de Negocios es un documento de relativa longitud (30 Pág. aproximadamente) donde se deben recopilar los lineamientos generales de la idea de negocio demostrando su factibilidad, estructura y potencial de realización.

Además de ser necesario para la aprobación de créditos o inversiones, el Plan de Negocios funciona como una herramienta de trabajo que le permite estructurar al empresario las estrategias de su negocio, evaluar si es realizable y definir soluciones que orienten la puesta en marcha de la idea.

Según la magnitud del proyecto, la realización de un plan de negocios puede tardar unos días o varios meses, pues el proceso comprende actividades que van desde la redacción y cálculos financieros, hasta la proyección misma de un negocio examinando su estructura lógica en un entorno económico y social específico.

Aunque a grandes rasgos el Plan de Negocios puede dividirse en variables cualitativas y cuantitativas, no se pueden establecer niveles de jerarquía sobre estas. Ambas clases deberán estar sustentadas en propuestas estratégicas, de mercados y operativas que consideren escenarios futuros teniendo en cuenta los altos niveles de competitividad del mercado actual.

Este proceso de concepción racional y de estructuración garantizará que la idea no quede olvidada en el tiempo o vacile ante las dificultades que el mundo impone.

## Justificación de un Plan de Negocios

Estas son algunas de las razones por las cuales debe estructurarse un Plan de Negocios:

- Tener un documento de presentación del proyecto a potenciales inversionistas o socios.
- Asegurar el sentido financiero y operativo del negocio, antes de su puesta en marcha.
- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
- Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que se presenten, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Evaluar el desempeño de un negocio.
- Definir los procesos administrativos y los lineamientos generales del negocio.
- Analizar el entorno de mercados definiendo alternativas de cambio y planes de contingencia para la sostenibilidad del proyecto
- Evaluación de resultados.
- Minimizar el riesgo

## COMPONENTES DE UN PLAN DE NEGOCIOS.

- I) Resumen ejecutivo
- II) Introducción
- III) Análisis e investigación de Mercados
- IV) Estudio de la Competencia
- V) Análisis de Riesgo
- VI) Plan de Marketing
  - Producto • Precio • Distribución y Promoción
- VII) Recursos humanos
- VIII) Recursos e Inversión
- IX) Factibilidad Técnica
- X) Dirección y Gerencia
- XI) Conclusiones
- XII) Anexos.

**Para Recordar:** Al concluir el plan usted podrá demostrar la viabilidad técnica, económica, de mercados y el beneficio de su Producto; estará en capacidad de establecer los cursos de acción necesarios cuando se presenten posibles dificultades y podrá exponer las razones contundentes que explican la importancia de llevar a cabo SU IDEA DE NEGOCIO.

## I. RESUMEN EJECUTIVO

El resumen ejecutivo se perfila como un breve análisis de los aspectos cualitativos y cuantitativos más importantes del proyecto o negocio.

Es una descripción concisa del producto o servicio, el mercado y los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales que se deben realizar sobre la idea para garantizar el éxito y los cursos de acción para desarrollarlo.

Es mejor realizarlo al final, después de haber analizado todos los puntos y tener la estructura del proyecto completa, de esta manera podremos integrar y articular mejor y brevemente los diferentes matices que encierran el proyecto. El objetivo es captar la atención del lector y facilitar el entendimiento del Plan de Negocios en sus variables, contexto y esquema.

**Para Recordar:** Es aconsejable realizar el Resumen Ejecutivo una vez se efectúe la totalidad del plan de negocios.



### INTRODUCCIÓN

Esta parte del Plan busca entregar de manera muy general una imagen del entorno y de la idea estructural del proyecto para enfocarlo y ubicar al lector sobre el ambiente donde se realizará, sus objetivos y finalidad. En esta parte del Plan se deberá incluir toda la información contenida dentro del Plan de Negocios, cuantas personas participaran, donde estará ubicado, cual será el producto, cual es la idea de negocios, que necesidad piensa cubrir y cual es la innovación, etc.

La realización de un Diagrama de Gantt o Cronograma de Actividades, podrá ayudar a establecer los tiempos y la coordinación de acciones necesarias para realizar el proyecto.

Se busca responder a preguntas como:

¿Cual es el negocio a desarrollar?

¿Quienes realizan la presentación del plan y para que?

¿Qué se busca con la realización del proyecto?

¿Cuál es el sector de mercado donde se desarrollará el negocio? (Industrial, Comercial, Servicios)

¿Cuál es el Producto/Servicio a desarrollar?

Que necesidades piensa suplir en el mercado, que vacío espera llenar con su Producto o Negocio?

### ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

Pocos errores son tan graves como lanzar un proyecto sin conocer la profundidad o tamaño del mercado. Conocer el mercado en el cual se desarrollará el negocio y en específico nuestro producto, nos permitirá realizar proyecciones para nuestras ventas, conocer los precios de nuestro producto en el mercado, y otros tantos cuestionamientos vitales para nuestro éxito.

La investigación de mercados se utiliza para conocer la oferta (cuales son las empresas similares, su estructura, que servicios ofrecen y en donde) y para conocer la demanda (quienes son y que quieren los consumidores).

En sus resultados se fundamenta gran parte de la información de un plan y de la viabilidad del negocio.

#### Preguntas Guía

¿Cuales son las necesidades insatisfechas de un mercado o de su sector de mercado (barrio, negocio)?

¿Cual es el mercado potencial?

¿Que buscan los consumidores?

¿Que precio están dispuestos a pagar?

¿Cuántos son los clientes que efectivamente compran?

¿Que otros productos similares compran actualmente?

Es lógico que dependiendo de la magnitud del proyecto será necesario realizar distintos tipos de investigación, a veces no es necesario contratar encuestas o análisis profundos. Las revistas, cámaras empresariales, Internet o personas que ya están en el negocio pueden ser una fuente clave de información, de igual forma, las caminatas por el sector y micro encuestas pueden ser de gran utilidad.

El impacto de esta investigación tendrá consecuencias directas sobre los resultados y desarrollo del proyecto, pues es precisamente dentro de este entorno comercial en donde el producto/servicio obtendrá sus recursos, sus utilidades, sus clientes y su competencia. Aunque es una parte importante dentro del esquema de presentación para las incubadoras, este estudio sirve al emprendedor para identificar todas las amenazas y oportunidades presentes obligándolo a desarrollar estrategias para enfrentarlas o aprovecharlas.

El objetivo final de la investigación es proveer toda la información necesaria sobre el entorno comercial en donde se realizará el proyecto, encontraremos entre otros:

### Puntos a considerar en el análisis de mercado

#### 1. Consumidores y el Mercado

- Perfil del consumidor
- Estructura del mercado
- Número de competidores
- Número de marcas (nacionales, regionales, locales)
- Porcentaje de mercado por marcas
- Características de las marcas más importantes
- Diferenciación de la marca propia de las demás
- Estrategias de mercado de los principales competidores

#### 1.PRODUCTO Y PRECIOS

##### • El Producto

1. Materiales, diseño, tecnología, calidad.
2. Modelos y tamaños.
3. Esencial o de lujo, perecedero o no perecedero, duradero o no duradero, de consumo o industrial, etc.



### • Empaque y Envase

1. Características de protección, conveniencia, atractivo, etiqueta, material, tamaño, forma, emblema (diseño, color, impresión).

### • La Marca

1. Protección legal
2. Patentada o no

### • Servicio y Garantía

1. Instalaciones requerida
2. Educación para su uso.
3. Facilidad de servicio y mantenimiento.
4. Tiempo de garantía.

### • Precios de Producto

1. Estrategias de precios de la competencia.
2. Tendencias de precio del producto.
3. El precio y su impacto en la demanda

### • Lugar

1. Canales de distribución.
2. Ventajas y desventajas de los canales utilizados.
3. Márgenes de utilidad y volumen de los canales empleados.
4. Porcentaje de tiendas que manejan nuestro producto.

### • Promoción

1. Ventas personales.
2. Publicidad.
3. Promoción de ventas.



### Recopilación de Información sobre la Estructura, tamaño y dinámica del mercado

Variable de Segmentación y Definición de Mercados	
<b>Geográfica</b>	
Localidad:	
Número de Barrios o sectores de influencia.	
Descripción del sitio donde se ubicará el negocio.	
Tamaño del mercado. (No. de Familias, Empresas y/o Negocios).	
<b>Demográfica</b>	
Edad Objetivo	
Genero Objetivo.	Hombre ____ Mujer ____ Jóvenes ____
Poder de Adquisición	Alto ____ Medio ____ Bajo ____
Ingresos Promedio por Familia	
Ocupación	
Estrato Social	1 ____, 2 ____, 3 ____, 4 ____, 5 ____, 6 ____
<b>Producto</b>	
Beneficios que busco proveer	
Existencia del Producto o Servicio en el sector.	
¿Es innovador?	
Tasa de Uso.	Tasa de utilización del producto. ligero ____ medio ____ fuerte ____
Su utilización es industrial o final.	
Factores de sensibilidad y de éxito. (Calidad, Precio, Servicio). De que depende el éxito del negocio.	



### ESTUDIO DE LA COMPETENCIA

Como es lógico, será de suma importancia conocer lo que más pueda de quienes se conformarán como mi competencia, no para copiar su estrategias o precios, este conocimiento nos dará un punto de partida para construir estrategias innovadoras o nuevos productos que tengan un valor agregado sobre el de la competencia, así mismo no permitirá resolver preguntas clave como si ¿hay un lugar en el mercado para el producto propuesto?, ¿Cual es la mejor manera de ocuparlo?, ¿Existe un futuro para el negocio con la propuesta actual, o hay que pensar en algo diferente?.

#### Tipos de Competidores.

**Competidores Directos:** Ofrecen los mismo productos o servicios en la misma zona geográfica.

**Competidores Indirectos:** Ofrecen productos o servicios que por sus características pueden sustituir a los propios.

**Competidores potenciales:** Aunque hoy no los ofrezcan, podrán ofrecerlos en el futuro.

Para facilitar el análisis de la información se debe construir una planilla con los datos claves de la competencia y de sus productos bajo el concepto de benchmark con alguna de la siguiente información:

#### Definición de Características

- |                            |               |
|----------------------------|---------------|
| • Marca                    | • Costos      |
| • Descripción del producto | • Tecnología  |
| • Precios                  | • Imagen      |
| • Estructura               | • Proveedores |
| • Procesos                 |               |

Este procedimiento nos acercara al entendimiento de los estándares de la industria, de las ventajas competitivas y de las barreras de entrada. Es importante realizar esta estrategia de benchmark con las empresas que participan del mismo mercado, pero con la que se pueden compartir y aprender estrategias, logística y manejo de proveedores. De acuerdo con la evaluación que se realice se permitirá ver si es posible convivir y competir con la competencia, o por el contrario si alguno puede convertirse en socio, proveedor, alianza o jointventure.

Al ser la competencia una de las variables menos controlables pero mas influyentes es necesario la elaboración de escenarios futuros y planes de contingencia para intentar contrarrestar este efecto, sin embargo, como es imposible controlar los escenarios posibles, es necesario que el plan de negocios sea dinámico y sea utilizado para monitorear la realidad utilizando distintos mecanismos de retroalimentación.



### ANÁLISIS DE RIESGO: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Es una herramienta estratégica que nos permite conocer y entender la situación actual de la empresa vinculando el espectro interno con el espectro externo. Esta establece, como su nombre lo indica, esas características en el mercado o al interior de la empresa que debemos explotar, corregir, manejar o aprovechar para obtener el crecimiento que deseamos.

- **Análisis externo:** Las Amenazas y Oportunidades deberán ser desarrolladas en función del entorno competitivo de la empresa en el mercado.
- **Análisis Interno:** Las Debilidades y Fortalezas estarán estructuradas en función del ambiente y capacidades organizacionales.

El propósito fundamental es potenciar las fortalezas de la organización en función de:

- Contrarrestar amenazas
- Corregir debilidades.
- Mantener las Fortalezas.

Las Amenazas y Oportunidades en el entorno se identifican para analizar los principales competidores y la posición que ubica o ubicaría la empresa en el mercado, las tendencias en el mercado y otras variables fundamentales como el impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y como afectan las importaciones y exportaciones a mi producto o servicio.

Así mismo tendrán que analizarse factores macroeconómicos, legales, gubernamentales y tecnológicos del sector industrial y del mercado colombiano en general.

Las Debilidades y Fortalezas al interior de la empresa deben evaluarse en función de la calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa y la relación con el negocio, la eficiencia e innovación en las acciones y procedimientos y su capacidad de satisfacer al cliente.

#### Preguntas Guía

¿Quiénes son los dirigentes de la empresa y cual es su ocupación y conocimientos?

¿Cuáles son los productos o servicios ofrecidos por la empresa?

¿Cuáles son las fortalezas que permitirán tener éxito en este negocio?

¿Cuáles son las debilidades que se deben corregir?

¿Cómo se van a corregir?

¿Cuáles son los factores que pueden poner en riesgo el proyecto?

¿Cómo se neutralizarán?

¿Cuáles son las oportunidades que pueden favorecer al negocio?

¿Cómo se hará para aprovecharlas y hacer que se presenten?



Matriz Estratégica DOFA	Amenazas	Oportunidades
	Estrategias DA	Estrategias DO
	Estrategias FA	Estrategias FO



### PLAN DE MARKETING

La definición del Estudio de Mercados, el plan de posicionamiento y el target al que apunta permite que el desarrollo del plan de marketing se desarrolle sin complicación y que responda a las necesidades de la empresa y al curso de acción definido.

Una vez establecidas las estrategias, el plan de marketing debe producir respuestas convincentes a cuatro aspectos fundamentales.

#### 1. PRODUCTO o SERVICIO

El producto entendido como un bien o un servicio es el satisfactor de las necesidades de las personas a través de atributos tangibles e intangibles, que incluye entre otras cosas empaque, color, precio, calidad, marca, los servicios y la reputación del vendedor. Los productos a su vez pueden clasificarse en dos categorías: productos de consumo y productos industriales.

Los primeros son aquellos destinados a las unidades familiares con fines no lucrativos y los últimos se dirigen a la reventa y/o se utilizan en la elaboración de otros productos o para prestar algún servicio, así, la diferencia entre ambos tipos reside en quien los usa y como los usa.

Dentro de los elementos de los productos se cuentan:







Se debe realizar una descripción completa del producto con todas las características técnicas incluyendo el empaque; si es servicio, se deben estipular los procesos y la operación del mismo, beneficios para el consumidor, etc. Marcar diferencia entre nuestro producto y la competencia es fundamental para el éxito de nuestro proyecto.

## 2. PRECIO

La determinación del precio es otro paso fundamental dentro de la dinámica de un Negocio, pues es éste factor en gran medida el que determinará el mercado, el volumen de ventas, las utilidades y el nivel de competitividad. Con este valor se debe no solo cubrir los Costos Variables y Costos Fijos, sino también la Utilidad y Gastos. Los errores en este paso tendrán consecuencias fundamentales. Conocer el producto o servicio y todos los costos y gastos en los que se debe incurrir para su producción o prestación son el primer paso para desarrollar una estructura de costos adecuada.

La determinación de los insumos, del empaque, de los arriendos, servicios o costos de transporte determinará junto con muchos otros factores directamente relacionados con el negocio y con la producción el precio con el que se deberá ofrecer el producto o servicio.

Aunque, el mercado también jugará un papel preponderante, es en este rango, manejando costos, calidad y competitividad que se determinará la forma en que se comportará el negocio. Es fundamental no solo conocer los precios de la competencia, sino cuanto cuesta unitariamente la producción del Producto.

Para este análisis se toman en cuenta básicamente dos tipos de Costos.

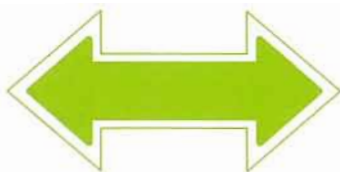
### COSTOS vs. GASTOS

Los costos y los gastos son todos aquellos pagos o desembolsos que debe realizar la empresa para poder producir bienes, prestar servicios y mantenerse en funcionamiento.

La diferencia entre los costos y los gastos radica en que los primeros están relacionados con la realización del producto o servicio y los últimos están relacionados con la administración de la sociedad.

A su vez los costos se clasifican en:

**COSTOS  
FIJOS**



**COSTOS  
VARIABLES**



### **COSTOS VARIABLES.**

Son aquellos que tienden a fluctuar en proporción al volumen total de la producción, de venta de artículos o la prestación de un servicio, se incurren debido a la actividad de la empresa.

Son aquellos cuya magnitud fluctúa en razón directa o casi directamente proporcional a los cambios registrados en los volúmenes de producción o venta, por ejemplo: la materia prima directa, la mano de obra directa cuando se paga destajo, impuestos sobre ingresos, comisiones sobre ventas. Aquellos que constituyen en esencia la estructura del producto o servicio, son los componentes físicos que tiene cada Unidad del producto o servicio y que son necesario para la materialización del Producto o Servicio (Harina, Agua, Frutas, Vasos, Empaque, Pintura). Si soy comercializador, estos costos estarán determinados por los productos ofrecidos (Camisas, Pantalones, Carros, Frutas, Dulcería, etc.)

#### **Características de los costos variables o directos:**

- No existe costo variable si no hay producción de artículos o servicios.
- La cantidad de costo variable tenderá a ser proporcional a la cantidad de producción.
- El costo variable no está en función del tiempo. El simple transcurso del tiempo no significa que se incurra en un costo variable.

### **COSTOS FIJOS.**

Son aquellos que en su magnitud permanecen constantes o casi constantes, independientemente de las fluctuaciones en los volúmenes de producción y/o venta. Resultan constantes dentro de un margen determinado de volúmenes de producción o venta. Depreciaciones, primas de seguros sobre las propiedades, rentas de locales, honorarios por servicios, Servicios Públicos.

#### **Características de los costos fijos.**

- Tienden a permanecer igual en total dentro de ciertos márgenes de capacidad, sin que importe el volumen de producción lograda de artículos o servicios.
- Están en función del tiempo.
- La cantidad de un costo fijo no cambia básicamente sin un cambio significativo y permanente en la potencia de la empresa, ya sea para producir artículos o para prestar servicios.
- Estos costos son necesarios para mantener la estructura de la empresa.

De lo anterior se puede inferir que a medida que suben los niveles de producción, los costos variables aumentan y los costos fijos por unidad disminuyen, por el contrario cuando el nivel de producción descende los costos variables disminuyen y los costos fijos por unidad aumentan.



## DETERMINACIÓN DEL PRECIO

El precio es la cantidad de dinero o de otros objetos con utilidad esencial para satisfacer necesidades, requerido para adquirir un producto. De ahí la importancia de la fijación de este dentro de la Mezcla de Marketing, en esta actividad influyen factores elementales tales como:

- 1) Demanda del producto
- 2) Capacidad de producción
- 3) Estrategias de la Mezcla de Mercadeo
- 4) Calidad
- 5) Reacciones de la competencia
- 6) Características del consumidor
- 7) Productos Sustitutos
- 8) Cotización del mercado
- 9) Niveles de precios (topes máximos y mínimos)
- 10) Costo del producto

Para la formulación del precio dentro del Plan se hace necesario además de incluir el precio o rango de precios con su fundamento, hacer referencia a la investigación de mercados para justificar el precio del producto e incluir el análisis de costos para dejar por sentado cual es el punto de equilibrio y la rentabilidad estimada.

La investigación de mercados provee del soporte para establecer: ¿Qué precio tienen los productos de la competencia? Y ¿Cuál es la justificación de este valor (Calidad, Servicio, Accesibilidad, etc.)?

Para realizar el cálculo del precio de venta se necesita:

- a) Conocer el total del costo variable por unidad
- b) Conocer el margen de utilidad que se desea obtener

PRECIO DE VENTA =  $\frac{\text{Total Costo Variable}}{(100 - \text{Margen de utilidad})}$

100

Es importante aclarar que la utilidad obtenida se considera como UTILIDAD BRUTA y aún debe descontarse el valor de los costos fijos y gastos administrativos

Ejemplo. Una empresa que produce calzado ha identificado los siguientes datos:

- a) Total costo variable por unidad = \$16.100
- b) Margen de utilidad esperado = 45%

$$\text{PRECIO DE VENTA} = \frac{16.100 / (100 - 45)}{100}$$

$$\text{PV} = 16.100 / 0.55$$

$$\text{PV} = \$29.273$$

$$\$29.273 - 16.100 = 13.173$$



De esta suma deberá  
descontar los gastos  
administrativos y costos fijos

### 3. DISTRIBUCIÓN

Luego de identificar las necesidades del cliente o consumidor y desarrollar un producto que las satisfaga, es necesario determinar como hacer llegar los productos al mercado. Para ello se deben escoger rutas mediante las cuales se transporte el producto desde el centro de producción hasta el consumidor, de la manera más eficiente posible.

#### ¿Qué es un canal de distribución?

Esta formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de propiedad de un producto desde el fabricante hasta el consumidor final.

Cada paso del proceso de distribución hace posible incrementar la distribución a un mayor número de clientes potenciales; sin embargo, cada paso también provoca una pérdida de control y contacto directo con el mercado, por lo tanto cuando se escoge un canal es necesario considerar entre otros el costo de distribución del producto, el control sobre las políticas de precio, la conveniencia para el consumidor del punto final de venta y la capacidad de la empresa para distribuir el producto.



Los canales de distribución más comunes son:



¿Cómo y en que lugar se va a vender el producto y servicio?

¿Cómo se establecerá el contacto con el cliente?

¿Tipo de seguimiento?

### Diseñe La Cadena De Distribución De Su Negocio

Elija los Canales que utilizará y señale los responsables de cada paso en la cadena de distribución.





#### 4. PROMOCION

Promocionar es esencialmente un acto de información, persuasión y comunicación que incluye varios aspectos de gran importancia, como son: la publicidad, la promoción de ventas, las marcas e indirectamente las etiquetas y el empaque. A través de un adecuado programa de promoción, se puede lograr dar a conocer un producto o servicio, incrementar el consumo del mismo, etc.

#### MÉTODOS PROMOCIONALES



¿De que manera se va a comunicar el producto?

¿Qué estrategias de promoción se van a utilizar?

¿Cuál es el mensaje publicitario con el que motivará a sus clientes potenciales a comprar el producto o servicio de su empresa?

¿Cuál es la marca, empaque y frase que distinguirá el producto o servicio?





### ESTUDIO ORGANIZACIONAL

Es necesario establecer quien serán los encargados de la dirección del proyecto. En específico para este tipo de ideas, es necesario establecer que tipo de funciones tendrán y que trabajos harán ya que los directores probablemente serán los mismos operarios, comercializadores, etc.

¿Quiénes gerencian el proyecto?



¿Principios y valores que los identifican?

¿Cuáles son sus objetivos

Objetivo General	Concepto / Estrategia
Objetivos Específicos	Concepto / Estrategia

Presentación Plan de Negocios			
Nombre			Estudios
Ciudad	Edad		
Teléfono	Estrato	Localidad	
Dirección	Localización negocio		
Personas y Familias Beneficiarias			
Idea de Negocio	<p>Cual es su idea de negocio? <b>Actividad Económica</b></p> <p>Describalo, cuales serán sus Productos, donde los va a vender, con quien va a trabajar, porqué lo quiere comenzar, cómo lo va a financiar. etc.</p>		
Total Plan de inversión	\$		
Transcriba el valor de la casilla Total Plan de inversión en el Formato No. 6			
Capital de Trabajo Requerido.	\$	Inversión Inicial del Proyecto	\$
		# Días	
Transcriba el valor de la casilla capital de Trabajo Inicial en el formato No. 5			
Total proyección ventas	\$		
Transcriba la casilla Total Proyección Ventas en el formato No. 4			
Gastos Mensuales	\$	Utilidad mensual Esperada	\$
Total gastos Mensuales en el formato No. 6 + Total Capital de trabajo por Mes en el formato No. 5			



## Características de los productos

Formato No. 2

Características de los productos				
<b>Producto 1</b>				
DISEÑO	EMPAQUE	COLOR	FORMA	SERVICIOS DEL VENDEADOR
CALIDAD	GARANTIA	VIDA UTIL	MARCA	OTROS
<b>Producto 2</b>				
DISEÑO	EMPAQUE	COLOR	FORMA	SERVICIOS DEL VENDEADOR
CALIDAD	GARANTIA	VIDA UTIL	MARCA	OTROS
<b>Producto 3</b>				
DISEÑO	EMPAQUE	COLOR	FORMA	SERVICIOS DEL VENDEADOR
CALIDAD	GARANTIA	VIDA UTIL	MARCA	OTROS
<b>Producto 4</b>				
DISEÑO	EMPAQUE	COLOR	FORMA	SERVICIOS DEL VENDEADOR
CALIDAD	GARANTIA	VIDA UTIL	MARCA	OTROS
<b>Producto 5</b>				
DISEÑO	EMPAQUE	COLOR	FORMA	SERVICIOS DEL VENDEADOR
CALIDAD	GARANTIA	VIDA UTIL	MARCA	OTROS
<b>Producto 6</b>				
DISEÑO	EMPAQUE	COLOR	FORMA	SERVICIOS DEL VENDEADOR
CALIDAD	GARANTIA	VIDA UTIL	MARCA	OTROS
<b>FORTALEZAS DE MI NEGOCIO</b>				

## Estructura de Costos variables

Formato No. 3

Estructura de Costos variables				
Producto 1		Costo Total Unitario		
		\$		
Insumos	Uni. Compra	Costo Unidad	Uni. Utilizadas	Total
		\$		\$
		\$		\$
		\$		\$
		\$		\$
		\$		\$
		\$		\$
Producto 2		Costo Total Unitario		
		\$		
Insumos	Uni. Compra	Costo Unidad	Uni. Utilizadas	Total
		\$		\$
		\$		\$
		\$		\$
		\$		\$
		\$		\$
		\$		\$
Producto 3		Costo Total Unitario		
		\$		
Insumos	Uni. Compra	Costo Unidad	Uni. Utilizadas	Total
		\$		\$
		\$		\$
		\$		\$
		\$		\$
		\$		\$
		\$		\$
Producto 4		Costo Total Unitario		
		\$		
Insumos	Uni. Compra	Costo Unidad	Uni. Utilizadas	Total
		\$		\$
		\$		\$
		\$		\$
		\$		\$
		\$		\$
		\$		\$
Producto 5		Costo Total Unitario		
		\$		
Insumos	Uni. Compra	Costo Unidad	Uni. Utilizadas	Total
		\$		\$
		\$		\$
		\$		\$
		\$		\$
		\$		\$

## Formato No. 4

### Mercado y Ventas

<b>Ubicación</b>	¿Dónde colocará su Negocio (Local o Taller)?			
<b>Clientes</b>	¿A quien le voy a ofrecer mi Producto?			
				
<b>Número y Tipo de Clientes</b> (A cuantos Locales, Establecimientos, Personas o Empresas Ofreceré mi Producto)	<b>Cliente 1</b> Personas	<b>Cliente 2</b> Pequeños Negocios	<b>Cliente 3</b> Empresas	<b>Cliente 4</b> Otros
<b>Información Productos</b>				
<b>Producto</b>	<b>\$ Venta</b>	<b>Unid. Diarias</b>	<b>Unid. Mensuales</b>	<b>V. Mensuales</b>
1.	\$	Unidades x 30	Unidades	\$
<b>Producto</b>	<b>\$ Venta</b>	<b>Unid. Diarias</b>	<b>Unid. Mensuales</b>	<b>V. Mensuales</b>
2.	\$	Unidades x 30	Unidades	\$
<b>Producto</b>	<b>\$ Venta</b>	<b>Unid. Diarias</b>	<b>Unid. Mensuales</b>	<b>V. Mensuales</b>
3.	\$	Unidades x 30	Unidades	\$
<b>Producto</b>	<b>\$ Venta</b>	<b>Unid. Diarias</b>	<b>Unid. Mensuales</b>	<b>V. Mensuales</b>
4.	\$	Unidades x 30	Unidades	\$
<b>Producto</b>	<b>\$ Venta</b>	<b>Unid. Diarias</b>	<b>Unid. Mensuales</b>	<b>V. Mensuales</b>
5.	\$	Unidades x 30	Unidades	\$
<b>Producto</b>	<b>\$ Venta</b>	<b>Unid. Diarias</b>	<b>Unid. Mensuales</b>	<b>V. Mensuales</b>
6.	\$	Unidades x 30	Unidades	\$
<b>Producto</b>	<b>\$ Venta</b>	<b>Unid. Diarias</b>	<b>Unid. Mensuales</b>	<b>V. Mensuales</b>
7.	\$	Unidades x 30	Unidades	\$
<b>Producto</b>	<b>\$ Venta</b>	<b>Unid. Diarias</b>	<b>Unid. Mensuales</b>	<b>V. Mensuales</b>
8.	\$	Unidades x 30	Unidades	\$
<b>TOTAL</b>				

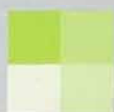
## Formato No. 5

### Capital de Trabajo Requerido

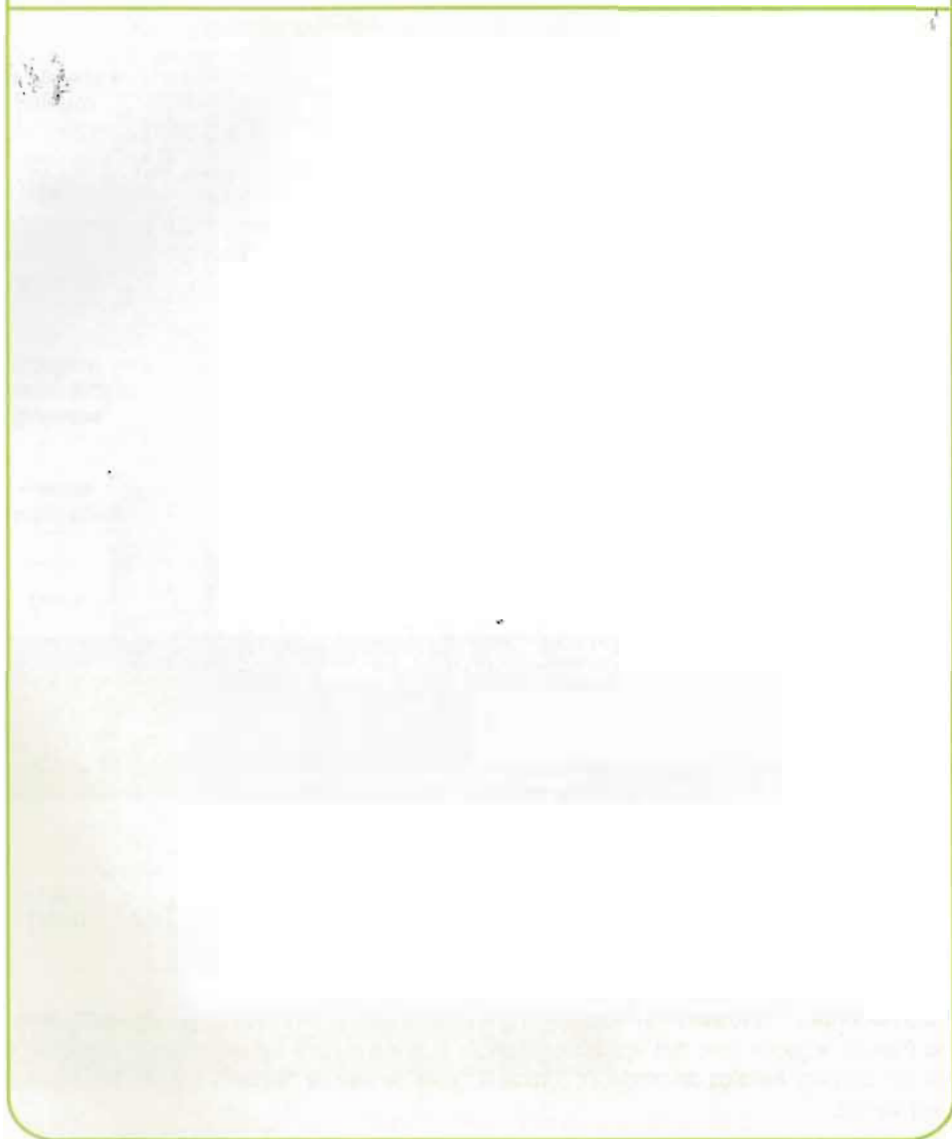
Producto	Costo Producción ó Valor Compra	Proyección Unidades Ventidas mes	Capital de trabajo Requerido
1.	\$	X Unidades	= \$
1.	\$	X Unidades	= \$
1.	\$	X Unidades	= \$
1.	\$	X Unidades	= \$
1.	\$	X Unidades	= \$
1.	\$	X Unidades	= \$
1.	\$	X Unidades	= \$
1.	\$	X Unidades	= \$
1.	\$	X Unidades	= \$
1.	\$	X Unidades	= \$
1.	\$	X Unidades	= \$
1.	\$	X Unidades	= \$
1.	\$	X Unidades	= \$
1.	\$	X Unidades	= \$
1.	\$	X Unidades	= \$
1.	\$	X Unidades	= \$
1.	\$	X Unidades	= \$
1.	\$	X Unidades	= \$
1.	\$	X Unidades	= \$
1.	\$	X Unidades	= \$
Total Capital de Trabajo por Mes (suma de la columna - capital de trabajo Requerido)			\$
Capital de trabajo inicial = Total capital de trabajo x (No. Dias/30)			\$

PLAN DE INVERSION			
INVERSION	DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR
Maquinaria y Equipos			\$
			\$
			\$
			\$
			\$
			\$
			\$
			\$
Muebles			\$
			\$
			\$
			\$
Arreglos, Adecuaciones, Montajes			\$
			\$
			\$
Gastos Preoperativos			\$
			\$
			\$
			\$
Otros			\$
			\$
			\$
Total			\$
Menos aporte Emprendedor			\$
Total Plan Inversion		\$	
Costos Fijos y Gastos Mensuales			
Servicios (Mes)	Agua		\$
	Luz		\$
	Teléfono		\$
	Gas		\$
	Arriendo		\$
	Sueldos Operarios		\$
	Transporte		\$
			\$
Total Cosots Fijos y gastos Mensuales			\$



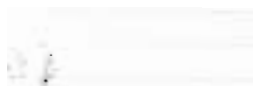


## REPRESENTACION GRAFICA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ORGANIGRAMA



# Conclusiones

Este capítulo se realiza de una forma subjetiva, se perfila como la oportunidad final para convencer al inversionista, a los operadores financieros, etc. Es una recopilación personal de la visión del negocio, cuales son sus bondades, las oportunidades y las razones para creer en la idea de negocio.



**Para Recordar:** Los Anexos son documentos de soporte que no pueden ir dentro del texto mismo del plan de negocios pero que ayudan a fortalecer la visión general del negocio o el desarrollo y estudio del plan. Folletos del producto, contratos, hojas de vida de asesores o de los encargados del proyecto.



## **Seminario de Formación en Emprendimiento y Formulación de Plan de Negocios**

La formación en Emprendimiento y la generación de ideas productivas no solo es una evolución constante sino que requiere de un proceso sistemático y estructurado. La presente cartilla pretender ser una herramienta de apoyo a los emprendedores en el fomento del espíritu empresarial y en el desarrollo de sus iniciativas.

Esta edición se preparó sobre la base de la recopilación de información ya existente sobre el particular y el rediseño de talleres y formatos que se ajusten a las necesidades de los interesados, teniendo en cuenta inclusive a aquellos que no han recibido enseñanza alguna en temas de mercadeo, financieros y administrativos.

¡Esperamos sea de utilidad y disfrute para quienes la trabajen!

EXITOS!



### **ELABORADO POR:**

Giovanny Prieto Lozano  
Laura María Botero Romero  
Sergio David Zuluaga Martínez

### **DISEÑO Y DIAGRAMACION:**

Navas Company

### **IMAGENES:**

Morguefile.com



### **AGRADECIMIENTOS:**

