



MANUAL DEL ESTUDIANTE





Somos Fundación Clinicapyme , buscamos que nuestros emprendedores cuenten con herramientas y habilidades para potenciar el manejo de sus negocios y que puedan materializar sus sueñoslograr el éxito y sostenerlo en el tiempo.

Nos enfocamos en entregar conocimientos y las mejores prácticas de negocios de acuerdo a nuestra amplia experiencia con el objeto de que puedas aplicarlas en forma inmediata en tu negocio.

En este Manual encontrarás definiciones clave, ejemplos y plantillas para reforzar los conocimientos y aplicar herramientas de manera práctica e inmediata.

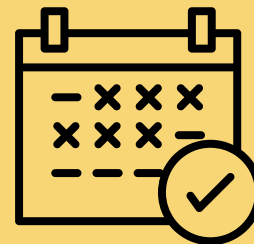
¿Qué es un Plan de Negocios ?

El Plan de Negocios es una herramienta que describe la ruta de acciones necesarias para llevar a cabo un proyecto de negocios y señala las condiciones que harán que sea factible de implementar.

El plan de negocios es esencial para abordar el lanzamiento de un nuevo producto o servicio en el mercado.

Sin embargo también se utiliza para negocios ya existentes que requieren abordar desafíos tales como la instalación de nuevas sucursales, inversiones para ampliar el negocio, apertura de nuevos mercados , entre otros ”.

Se expresa en un documento formal ..ideal para acceder a Fuentes de financiamiento y atraer inversionistas.



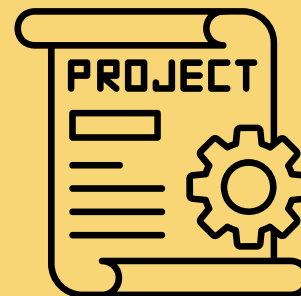
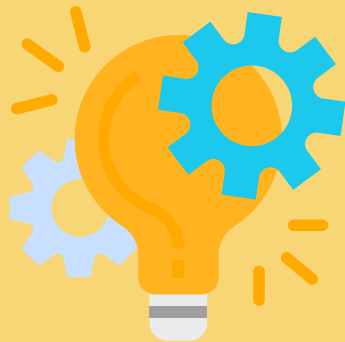
El Plan de Negocios incluye :

- Una descripción de la idea de negocio a desarrollar.
 - Un análisis del mercado potencial al cual se desea acceder y estrategias para lograrlo.
 - La forma de organizar la producción y los procesos clave del negocio.
 - La identificación de los aspectos administrativos y legales requeridos para una correcta gestión del negocio.
 - Una descripción de las inversiones requeridas , los costos y gastos estimados para concretarlo.
-
- Y un análisis de la factibilidad de la iniciativa



Ventajas del Plan de negocios :

- Suministra una guía para detallar las acciones necesarias para materializar un negocio.
- Permite disminuir el riesgo y aprovechar las oportunidades.
- Ayuda a comprender el negocio y sus factores de éxito.
- Permite valorar la rentabilidad esperada del negocio y por consiguiente la capacidad del proyecto de recompensar adecuadamente el capital requerido en la financiación o inversión.



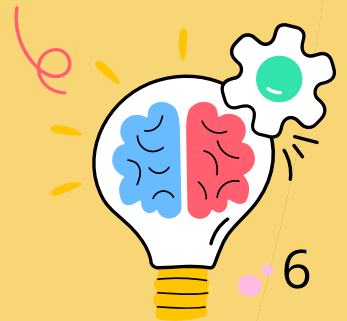
- Permite hacer una real evaluación del potencial de la oportunidad de negocio.
- Evaluar escenarios y estrategias a desarrollar.
- Establece objetivos y metas de corto y largo plazo.
- Define requerimientos de recursos de todo tipo y su forma de obtención.

El Plan de negocios permite Responder a las siguientes preguntas :

¿Qué es y en qué consiste el negocio?

¿Qué recursos se requieren para llevarlo a cabo y qué estrategias se van a utilizar para conseguirlos ?

¿Quiénes son los potenciales clientes ...dónde están? y ¿por qué comprarían el producto /servicio?



Pautas básicas para generar tu Plan de negocios

- Es un documento formal y escrito.
- Se elabora para cubrir un período de 1 año , por tanto requiere revisión periódica.
- Es un documento para emprendedores e inversionistas.
- Se utiliza para analizar el lanzamiento e inicio de operaciones de una nueva empresa , el lanzamiento de un producto o servicio nuevo en el mercado, o para procesos que requieren reestructuración o reorganización de la empresa.
- No debe tomar más de 2 a 3 meses de elaboración antes de su ejecución.



COMPONENTES PLAN DE NEGOCIOS

IDEA DE NEGOCIO

-Análisis de la Oportunidad de negocio y una descripción de la solución propuesta.

PLAN DE MARKETING

-Análisis del mercado.
-Detección de oportunidades.
-Segmentación del mercado.

PLAN OPERATIVO

-Análisis producto o servicio.
-Tecnología
-Proceso productivo
-Plan de producción
-Localización

PLAN DE GESTIÓN

-Análisis Administrativo
-Estructura legal
-Permisos, responsabilidades
-Regulaciones, normas
-Estructura organizacional

¿Es rentable el negocio?

Flujo de caja

Parte 1.

Análisis de la oportunidad de negocio y descripción de la solución propuesta



- Una idea de negocio refleja la identificación de una oportunidad para ofrecer un producto o servicio que satisface una necesidad del mercado y junto a ello se asocia recursos, mercados , redes de apoyo , y tecnología.
- **La oportunidad se presenta** cuando esta idea hace click con las necesidades del mercado , en el momento oportuno y considerando la disponibilidad de recursos necesarios para llevarlo a cabo...



La idea de negocio incluye los siguientes elementos:

- Elementos distintivos de la " Propuesta de valor" es decir lo que hace que el producto o servicio sea único y atractivo para los clientes.
- Un Mercado objetivo: al cual se dirige la solución propuesta.
- La definición de un Modelo de negocio: es decir cómo se generarán los ingresos y cómo funcionará la empresa.
- Una Estrategia de marketing que señalará cómo planeas promocionar y vender el producto o servicio.
- Una Estructura organizacional y la forma en cómo se gestionará la empresa para que sea sostenible en el tiempo.



Los factores de éxito de una idea de negocio pueden variar pero los más comunes incluyen:

- Ofrecer algo nuevo o mejorado que llame la atención del mercado.
- Una Planificación adecuada y realista de cómo se implementará o llevará a cabo la idea.
- Ser capaz de llevar a cabo el plan de manera efectiva y eficiente.
- Poseer un buen conocimiento del mercado: Entender las necesidades y deseos de los clientes.
- Y ser capaz de adaptarse a los cambios del mercado y responder a los desafíos y obstáculos que se presentarán en el camino.

Ejemplos de ideas de negocio

- Juguetes con materiales reciclados
- Elaboración de Comida vegana
- Servicios de logística automatizada



Todo depende de la oportunidad que hay detrás y tu capacidad para llevarla a cabo.

Considera las Tendencias del Mercado:

- Productos y soluciones sustentables
- La Digitalización de los negocios
- La economía circular
- La economía colaborativa

Preguntas que debes hacer para evaluar la factibilidad de la idea de negocios:

¿Por qué esos clientes podrían estar interesados en mi producto /servicio? ¿Qué necesidad resuelve mi producto?

¿A qué mercado puedo llegar , cuales son sus mecanismos de acceso?

¿Tengo acceso a la tecnología necesaria para elaborar el producto/servicio?

¿Quiénes son mis competidores ?



Evalúa la inversión que se requiere para llevar a cabo la idea de negocio.

¿Qué inversión se requiere para llevar mi idea a cabo?.

¿Qué restricciones legales , ambientales, sanitarias , que debo enfrentar ?. Analiza las restricciones legales, ambientales y sanitarias requeridas.

¿Quienes son mis proveedores?

Revisa quienes son tus proveedores clave y evalúa la factibilidad de diversificar y no depender de uno solo.

¿Tengo redes y alianzas con entidades que pueden facilitar la implementación de mi idea de negocio?.

Revisa con quien debo gestionar redes y alianzas que pueden facilitar la implementación de mi proyecto.

¿Entiendo las características del producto o servicio ? , ¿cuento con alguna versión, diseño, prototipo, o maqueta de cómo se vería mi producto o un esquema de cómo funcionará el servicio?.



Hazte estas preguntas
y evalúa en qué estado
se encuentra tu idea de
negocio.



El Análisis del Mercado o Entorno implica responder las siguientes preguntas:

Entender el entorno implica comprender el sector en el cual se inserta el producto, y sus características económicas más dominantes.

Hazte las siguientes preguntas:

¿Cómo afecta la legislación ?

¿Cómo es la competencia y que tan poderosa es?

¿Quiénes ocupan las posiciones más relevantes o débiles del mercado?

¿Qué factores son clave para tener éxito en este mercado?



En este sentido ..lo primero que debes hacer es identificar en qué sector me encuentro.

Un sector puede definirse como un grupo de empresas que ofrecen productos o servicios "similares" o bien son sustitutos cercanos unos de otros, decir productos que pueden ser reemplazados entre sí y que son capaces de satisfacer la misma necesidad .Un Ejemplo clásico es la mantequilla y la margarina, o el té y café . De esta manera los límites de un sector se encuentran determinados desde el punto de vista del cliente .

Es decir un sector cualquiera la componen todos aquellos productos que a los ojos del cliente cumplen aproximadamente la misma función.
Ejemplos : el sector de las bebidas, sector automotriz, el sector de los alimentos.

En términos generales los límites que identifican un sector están determinados por clasificación económica reportada por entidades tales como cámaras de comercio o entidades de gobierno.



Factores a analizar de un sector:

- Nivel de crecimiento esperado para tu sector económico.
- Capacidad de diferenciar los productos existentes y ofrecer experiencias novedosas el producto.
- Cantidad de competidores y entender cómo actúan en el mercado.
- Barreras de entrada al sector: requerimientos tecnológicos, legislación aplicable.
- Disponibilidad de proveedores, sobretudo para tu insumo clave.
- Quiénes con los compradores o potenciales clientes , ¿qué necesidades tienen?.
- Existencia de canales de distribución. Físicos o bien online.
- Las tendencias del mercado.

Responde las siguientes preguntas:

¿En qué sector te encuentras?.

¿Cómo evaluarías el atractivo para insertarse y competir?.

¿Cómo tu idea de negocio podría tener éxito en el mercado?.

Describe estos aspectos.



Parte 2.

Análisis del Producto o Servicio y cómo satisface las necesidades del mercado (propuesta de valor)



Descripción del producto o servicio / análisis de propuesta de valor/factores clave de éxito.

- Facilita una descripción del producto (s) su tamaño, color , formato y variedad de productos a ser ofrecidos .Describe sus características, usos y beneficios.
- Si ya existe una muestra, diseño o prototipo, agrega una descripción detallada como anexo. (tamaños formatos, variedades etc).
- Haz una pequeña descripción del (los) servicio (s) que vas a ofrecer y sus características técnicas.
Además de los servicios complementarios a ser ofrecidos.

Destaca la innovación que hay detrás



Comparación del producto /servicio con sus competidores.

- Compara calidad y precio con tus competidores.
- Determina qué hará que tu producto /servicio sea único en el mercado :¿Quiénes son sus principales competidores?;¿tendrá mejor calidad que los productos/servicios disponibles o su precio será significativamente diferente y facilitará las ventas ? ¿qué otros factores y atractivos lo harán diferente de los productos /servicios de la competencia.
- Debes señalar con precisión una descripción del producto /servicio y sus características principales .
- Debes identificar qué necesidades es capaz de satisfacer, qué problema o desafío es capaz de resolver.

Parte 3.

Segmentación del mercado objetivo y análisis de estrategias para llegar a ellos.



Segmentación de la demanda. Identificación del mercado objetivo.

- Es importante identificar a quien(es) va dirigido el producto/servicio
- Puedes segmentar tu mercado de la siguiente forma:
 - A Nivel Geográfico : subdivisión del mercado se presenta en áreas geográficas tales como **zona , región, estado, continente .**
 - A nivel Demográfico: el mercado puede ser dividido en es características tales como población, **nº de hogares o nº de personas por franja de edad , raza o sexo.**
 - A nivel Socioeconómico: **ocupación , educación , ingreso , clase social.**
 - A nivel Psicográfico: **necesidades, motivación de compra, estilo de vida , valores , gustos e intereses.**



Otro aspecto fundamental que debes tener en cuenta es analizar las Estrategias necesarias para llegar a los potenciales clientes.

Las estrategia corresponde a un "curso de acción.. que nos permitirá llegar a potenciales clientes y aportarles valor con nuestros productos/servicios.

Qué estrategias o tácticas puedo utilizar.....

- A través del precio.
- La innovación o la diferenciación del producto...por ejemplo: componentes diferenciados , automatización de procesos, la calidad del producto, o bien mejorando la experiencia en el servicio.
- Otra estrategia y una de las más recomendadas es el "Enfoque": es decir focalizarse en un nicho de mercado específico ofreciendo productos y o servicios destinados a satisfacer necesidades muy específicas o especializadas.
 - Ejemplo: Servicio de aseo industrial con utilización de productos sustentables y amigables con el medio ambiente.

Ejemplo : Cafetería el Chocolate Dorado

Segmento /producto	Motivación de compra	Estrategias
Jóvenes adultos entre 27 a 35 años Helado Pastelería Café	Pausa en el trabajo , amistad , servicio, identidad étnica	Local confortable y con mesas al aire libre ,locales cerca de la oficina , pedidos por teléfono



Parte 4.

Estrategia de comercialización del producto



Estrategia de comercialización

- Para llegar a tus potenciales clientes debes plantearte a través de qué canales distribuirás el producto o cómo prestarás el servicio.
-
- Asimismo lograr un precio competitivo es un factor fundamental para el éxito de tu iniciativa.

Considera en tu estrategia de comercialización los mensajes adecuados y las acciones de promoción y marketing a desarrollar para alcanzar un buen posicionamiento en el mercado (es decir qué lugar ocupas en la mente del consumidor).

- Ideas para tu estrategia de comercialización
 - Venta directa a través de un local establecido.
 - A través de una Tienda Online .Aquí te recomendamos abrir tu propia Tienda en www.avisajes.com que te ofrece múltiples beneficios y podrás aprovechar todas sus herramientas ..fáciles e intuitivas y a costos muy convenientes.
 - Distribución a través de minoristas.
 - O a través de representantes exclusivos.
 - Puedes escalar tu negocio a la figura de franquicia transfiriendo la posibilidad de usar tu marca a cambio de un porcentaje de las ventas.
 - Ventas por catálogo electrónico.
 - Distribución por delivery.
- Por mencionar algunos..



Parte 5.

El Precio de venta



- El precio del producto es un factor esencial que determinará cuán rentable y competitivo puede ser el producto. Este debe ser lo suficientemente atractivo como para cubrir los costos y permitir un margen de ganancia.
- El margen de ganancia indica la rentabilidad del producto o servicio. Se expresa en porcentaje.
- Este margen dependerá del tipo de industria o sector. El mínimo esperado debiera estar entre el 10% y 15%. Un margen de ganancia cercano al 50% es bastante atractivo.

El precio de venta de un producto o servicio es el monto monetario que un cliente paga a cambio de adquirirlo. Es una parte fundamental del plan de negocios porque influye directamente en la rentabilidad y la competitividad de la empresa. Algunas razones por las que el precio de venta es importante en el plan de negocios son:

1. Rentabilidad: El precio de venta debe ser lo suficientemente atractivo como para cubrir los costos de producción, distribución y comercialización del producto o servicio, y aún así generar ganancias para la empresa.
2. Percepción de valor: El precio afecta la percepción de valor que los clientes tienen sobre el producto o servicio. Un precio demasiado bajo puede hacer que los clientes perciban baja calidad, mientras que un precio demasiado alto puede alejar a los clientes potenciales.
3. Competitividad: El precio influye en la posición competitiva de la empresa en el mercado. Es importante establecer precios que sean competitivos en relación con otros productos o servicios similares ofrecidos por la competencia.



4. Elasticidad de la demanda: El precio afecta la cantidad de productos o servicios que los clientes están dispuestos a comprar. Es importante comprender cómo cambia la demanda en respuesta a cambios en el precio para maximizar los ingresos y las ganancias.

5. Estrategia de marketing: El precio es una herramienta importante en la estrategia de marketing de la empresa. Puede utilizarse para posicionar el producto o servicio en el mercado y comunicar mensajes sobre su calidad, exclusividad o accesibilidad.

En resumen, el precio de venta es una variable crítica en el plan de negocios porque afecta tanto la rentabilidad como la percepción del cliente sobre el valor del producto o servicio ofrecido por la empresa.

El precio de venta

- Para determinar el margen de ganancia es necesario conocer los costos y gastos asociados a la obtención del producto o para la prestación de un servicio
- Considera que el costo total implica la existencia de dos componentes : costos fijos y costos variables.
- - Los costos fijos son aquellos que no varían al variar la cantidad : arriendos, gastos administrativos es decir los no involucradas en el proceso de producción .
 - los costos variables en cambio son aquellos que varían al variar la cantidad producida : materias primas , energía eléctrica , mano obra directa es decir aquella involucrada en el proceso de fabricación.
- El costo promedio por unidad se determina dividiendo el costo total entre el número de unidades producidas.
- **Margen de ganancia** : A esta cifra puede entonces agregarle un margen de ganancia y así se obtiene el precio final por producto.



Ejemplo de cómo calcular los costos de un negocio de calzado:

Supongamos que tienes un negocio de fabricación de calzado. Para calcular los costos, necesitarás considerar varios elementos:

1. **Costos de materiales:** Esto incluye el costo de los materiales necesarios para fabricar cada par de zapatos, como cuero, suela, forro, cordones, plantillas, pegamento, etc. Por ejemplo, si el costo total de los materiales para un par de **zapatos es de \$20**.
2. **Costos de mano de obra:** Esto abarca los salarios y beneficios de los trabajadores involucrados en la fabricación de los zapatos, como los cortadores, cosedores, ensambladores, etc. Supongamos que el costo de mano de obra por par de **zapatos es de \$10**.
3. **Costos generales de fabricación:** Estos son los costos asociados con la producción en general, como el alquiler de la fábrica, servicios básicos, mantenimiento de equipos. Por ejemplo los costos generales de fabricación ascienden a **\$5 por par de zapatos**.

4. Costos de comercialización y ventas: Esto incluye cualquier gasto relacionado con la promoción y venta de los zapatos, como publicidad, marketing, comisiones de ventas, etc. Supongamos que estos costos son de **\$3 por par de zapatos**.

Entonces, para calcular el **costo total de fabricación** de un par de zapatos, simplemente **sumamos todos estos costos**:

Costo total por par de zapatos = Costo de materiales + Costo de mano de obra + Costos generales de fabricación + Costos de comercialización y ventas.

Costo total por par de zapatos = \$20 + \$10 + \$5 + \$3 = \$38

Este sería el costo total de fabricación por par de zapatos para tu negocio. A partir de este costo, puedes establecer un precio de venta que te permita cubrir los costos y obtener ganancias, teniendo en cuenta también factores como la demanda del mercado y la competencia.

Agreguemos un **margen de ganancia del 40%** al costo total de fabricación por par de zapatos.

Dado que el costo total por par de **zapatos es de \$38**, calcularemos el margen de ganancia del **40%** sobre este costo:

Margen de Ganancia = Costo Total por par de zapatos × 40%

Margen de Ganancia = \$38 × 0.40 = \$15.20

Ahora, sumaremos este margen de ganancia al costo total para obtener el precio de venta:

Precio de Venta = Costo Total por par de zapatos + Margen de Ganancia

Precio de Venta = \$38 + \$15.20 = \$53.20



- Por lo tanto, el precio de venta por par de zapatos con un margen de ganancia del 40% sería de \$53.20. Este precio garantizaría que cubras todos los costos asociados con la fabricación y comercialización del calzado, además de generar una ganancia del 40% sobre el costo total.
- No olvides comparar el precio con los del mercado. Sobre la base de la calidad de su producto/servicio y otras características, usted puede fijar un precio menor, mayor o igual al de sus competidores.
- Asimismo considera que el precio está asociado a la percepción de valor. Por lo que debes relevar y resaltar los atributos del producto. Un buen servicio ..confianza..cercanía..son atributos muy valorados que inciden en la valoración del producto o servicio y por tanto en el precio.



Ahora bien ...hagamos la siguiente pregunta...¿ cuántas unidades del producto debo vender para cubrir mis costos totales ?

Esto es lo que se conoce como **Punto de equilibrio**
Para ello se requieren los siguientes datos :

- **Costos Fijos Totales:** Representa todos los costos que no varían con el nivel de producción o ventas. Incluye gastos como alquiler, salarios del personal administrativo, etc.
- **Contribución por unidad:** Es la cantidad que contribuye cada unidad vendida a cubrir los costos fijos y generar ganancias. Se calcula restando el costo variable unitario del precio de venta unitario.



Al dividir los costos fijos totales entre la contribución por unidad, obtenemos el número de unidades que deben venderse para alcanzar el punto de equilibrio, es decir, donde los ingresos totales son iguales a los costos totales.

La fórmula utilizada para calcular el punto de equilibrio en unidades es:

Punto de Equilibrio en unidades = Costos Fijos Totales / Contribución por par de zapatos



Ejemplo:

Para calcular el punto de equilibrio, necesitamos determinar cuántos pares de zapatos deben venderse para cubrir todos los costos pero sin dejar ganancia es decir, donde los ingresos totales sean iguales a los costos totales.

El costo total por par de zapatos es de \$38 y el precio de venta por par de zapatos con un margen de ganancia del 40% es de \$53.20.

Entonces, la contribución por cada par de zapatos vendido es:

Contribución por par de zapatos = Precio de Venta - Costo Total por par de zapatos

Contribución por par de zapatos = \$53.20 - \$38 = \$15.20



Ahora, necesitamos calcular el punto de equilibrio dividiendo los costos fijos totales entre la contribución por par de zapatos:

Punto de Equilibrio en unidades = Costos Fijos Totales / Contribución por par de zapatos

Supongamos que los costos fijos totales son de \$5,000.

Punto de Equilibrio en unidades = \$5,000 / \$15.20 $\approx$ 329.47

Esto significa que el negocio debe vender aproximadamente 330 pares de zapatos para cubrir todos los costos. A partir de la venta del par 331, el negocio comenzaría a generar ganancias.



Proyección de ventas

- Puedes captar de manera realista tu mercado y hacer un estimado de meta de ventas, idealmente para los 3 primeros años de operación del negocio.
- Recuerde que no podrás salir vendiendo la misma cantidad en el 1º y 3º añoes decir las ventas evolucionan producto de los esfuerzos de marketing y mayor conocimiento del mercado.
- Hecha la estimativa de ventas multiplique por el precio de venta y así tendrás la proyección esperada de acuerdo al calendario anual.



Cuadro de proyección de ventas:

Mes/Año	Volumen de ventas (Unidades) Q	Valor de la facturación (miles de \$) PX
Año 1		
Año 2		
Año 3		





Parte 6.

Estrategias de Marketing



"Sin marketing no hay ventas"

Seguramente ya lo habías escuchado y sabrás la importancia de considerar una adecuada estrategia para diseñar un plan de marketing acertado y realista para promocionar tu producto.

Para ello considera los siguientes aspectos:

- Analiza el mercado en el que operará tu empresa, incluyendo la demanda, la competencia, las tendencias del mercado y las necesidades y preferencias de los clientes.
- Segmenta el mercado en "grupos" más pequeños y homogéneos de consumidores con características y necesidades similares, para poder entender y dirigir tus esfuerzos de marketing de manera más efectiva.

- Define tu público objetivo: Identifica el perfil de tu cliente ideal, incluyendo características demográficas (edad, sexo), y psicológicas o de comportamiento (valores, actitudes, pensamientos, estilos) , para adaptar tu mensaje y estrategias a sus necesidades y preferencias.
- Posicionamiento de la marca: Define cómo quieres que tu marca sea percibida en la mente de los consumidores en comparación con la competencia, destacando atributos únicos y beneficios diferenciales.
- Desarrollo de productos y servicios. Asegúrate de que los productos o servicios que ofreces satisfagan las necesidades y deseos de tu público objetivo, y diferénciate de la competencia a través de la innovación y la calidad.
- Estrategias de comunicación: Determina qué mensajes y canales de comunicación son más efectivos para llegar a tu público objetivo, incluyendo publicidad, marketing digital, redes sociales, etc.



- Planifica cómo te vas a relacionar con tus clientes : Selecciona los medios y plataformas de comunicación más adecuados para alcanzar a tu público objetivo de manera eficiente y considera sus costos. Si requieres apoyo para atender a tus clientes a través de internet considera la posibilidad de subcontratar los servicios de apoyo de un asistente virtual que puedes contratar por horas o servicios específicos.
- Fija tus precios acuciosamente : Establece estrategias de precios que reflejen el valor percibido por los clientes, sean competitivos en el mercado y consistentes con tus objetivos financieros y de posicionamiento de marca.



- Distribución y logística: Determina cómo vas a distribuir y entregar tus productos o servicios de manera efectiva y eficiente, asegurando una disponibilidad adecuada y una experiencia satisfactoria para los clientes.
- Establece metas realistas y alcanzables que te permitan alcanzar los resultados de tu negocio de manera permanente.

Ejemplos:

- Ventas esperadas
- N^º de Clientes obtenidos
- Nivel de satisfacción de clientes
- N^º de nuevos suscriptores
- N^º de nuevos contratos comerciales

Al considerar estos elementos en tu estrategia de marketing, podrás desarrollar un plan integral y orientado a resultados que te ayude a alcanzar tus objetivos comerciales y a construir relaciones sólidas con tus clientes.

Combina distintas estrategias de marketing:

1. Acciones de Marketing Digital: incluye publicidad en redes sociales, marketing por correo electrónico, marketing de contenidos, SEO (optimización de motores de búsqueda), SEM (marketing de motores de búsqueda).
2. Marketing de Contenidos: Consiste en la creación y distribución de contenido relevante y valioso para atraer, adquirir y retener a un público objetivo específico. Esto puede incluir artículos de blog, videos, infografías, ebooks, podcast, entre otros formatos de contenido. Te recomendamos tengas un Blog para tus contenidos. Puedes utilizarlo para "enseñar" a usar tu producto. En www.avisajes.com puedes abrir tu propia Tienda en Línea y contar con un Blog para destacar tu relato y conectar con tu audiencia.
3. Marketing de Influencers: Implica colaborar con personas influyentes en las redes sociales que tienen un gran número de seguidores para promocionar productos o servicios. Los influencers pueden ayudar a aumentar la visibilidad de una marca y generar confianza en la audiencia.

Cuadro de Presupuesto de Marketing (miles de \$)

MESES DEL AÑO

Gastos con marketing	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Propaganda y publicidad												
Promoción de ventas												
Apoyo a ventas												
Total gastos de MK												

Parte 7.

El Plan Operativo y desarrollo del producto



Aquí respondemos a la siguiente pregunta : ¿Cómo gestionaremos el negocio?

Para la puesta en marcha del negocio y el desarrollo de su gestión y operaciones debemos considerar :

- Cuál es el proceso operativo y sus factores clave de éxito.
- La localización del negocio.
- Las Inversiones requeridas.
- Materias primas necesarias para la fabricación o bien los sistemas y plataformas requeridas para brindar el servicio.

¿Cómo gestionaremos el negocio?

Considera que para que funcione el negocio se requiere estimar:

- Los colaboradores que requerirás en tu negocio es decir la Mano de obra necesaria.
- Gastos generales operativos, tales como mantenciones y servicios básicos.



- **Descripción del proceso operativo y localización**

Con la finalidad de saber cuáles son los costos involucrados en la operación del negocio es necesario identificar todo el proceso operativo desde la recepción de materias primas su procesamiento y distribución hasta el cliente final .

La descripción del proceso no necesita ser extensa , pero debe cubrir todas las actividades principales .Un cuadro de flujo del proceso es una herramienta útil a fin de graficar el proceso de producción.

Para ello puedes distinguir aquellas actividades relacionadas directamente con el proceso productivo o de fabricación o prestación del servicio (ejemplo:compras, acopio, transformación, fabricación, empaque, distribución, marketing y ventas) actividades de apoyo o de soporte como la contabilidad, asesoría legal, mantenciones, entre otras. Y por último están aquellas actividades relacionadas con la toma de decisiones como la planificación, estudios y desarrollo, diseño, entre otras y dependerá del rubro de cada negocio.



Descripción del proceso operativo y localización

Con la finalidad de saber cuáles son los costos involucrados en la operación del negocio es necesario identificar todo el proceso operativo desde la recepción de materias primas su procesamiento y distribución hasta el cliente final .

La descripción del proceso no necesita ser extensa , pero debe cubrir todas las actividades principales .Un cuadro de flujo del proceso es una herramienta útil a fin de graficar el proceso de producción.



Inversión fija y mantenimiento

- El proceso de producción es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para elaborar un producto o prestar un servicio. En este proceso productivo participan la maquinaria, los insumos (materiales, materia prima) y el personal de la empresa. Es necesario que el proceso de producción quede determinado claramente, de manera que permita a los trabajadores obtener el producto deseado con un uso eficiente de los recursos necesarios.
- En general se recomienda comenzar con una escala pequeña y de acuerdo al nivel de ventas y evolución del negocio ampliar las inversiones para atender a un grupo mayor de potenciales clientes.



INVERSIONES

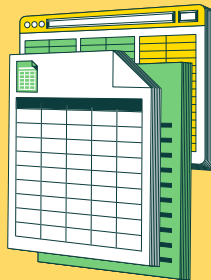
¿Qué máquinas, equipos, herramientas e instalaciones son necesarias para elaborar sus productos o para prestar sus servicios y cuál es su costo?

Máquinas, equipos, herramientas e instalaciones	Propósito	COSTO (\$)
1. Máquinas		
*		
*		
*		
Total Máquinas		
2. Equipos		
*		
*		
*		
Total Equipos		
3. Muebles		
*		
Total Muebles		
TOTAL		

Gasto anual en mantenimiento y reparaciones :\$_____

Ubicación del negocio

- La ubicación del negocio es esencial tanto para reducir costos como para aumentar las posibilidades de que el cliente sean su producto o servicio .En el caso de un negocio de minoreo o servicios , lo más recomendable es que se ubique cerca del consumidor.
- En el caso de negocios productivos , tal vez sea mejor localizarse cerca de los proveedores de materias primas.
- Factores a considerar : fuentes de materias primas , mercado consumidor, canales de distribución , transporte , mano de obra disponible, proveedores , comunicaciones.
- En el Plan de negocios se debe señalar el costo del local y si es arrendado o propio.



Materias primas requeridas

- En términos generales se debe detallar los tipos de materia prima requeridas para el proceso de producción.
- Si se trata de un negocio que solo comercializa , es necesario exponer qué tipos de mercadería serán expuestas en la tienda.
- Para los servicios , las materias primas en general , no son un tema muy relevante pero es necesario verificar los materiales necesarios para la prestación del servicio .Por ejemplo para un taller mecánico : aceite , tornillos , etc. O bien en una oficina de servicios de Terapia será necesario estimar el monto de inversiones requeridos como camillas, herramientas para tratamientos y terapias, mobiliario.



- Averigüe tipo , calidad y cantidad de materia prima necesaria.
- Averigüe la relación insumo-producción. Ejemplo : un kilo de queso fresco demanda 10 litros de leche .
- Determine según metro cuadrado , kilo, piezas o partes que requerirá para producir una unidad de producto por mes . Haz un cuadro para ordenar la información.
- Además debe indicarse si el material esta disponible todo el año.
- En el caso de un negocio al menudeo detalle las principales mercaderías que más crees que venderás. Agrupa la oferta para un mejor estudio de los costos.



MATERIAS PRIMAS ANUALES (en miles de pesos)

Materia prima	Precio unitario	Cantidad necesaria	Costo mensual	Observaciones	Costo anual de materias primas Año 1:\$_____ Año 2 :\$_____ Año 3 :\$_____ Para los años 2 y 3 haga una proporción según aumento de ventas con relación al primer año

Mano de obra requerida

- Averigüe tipo , calidad y cantidad de la mano de obra necesaria.
- Haga un estimado de cuánto debe recibir cada trabajador mensualmente . El costo de la mano de obra debe incluir: salario básico, sueldo , beneficios complementarios, comida , descuentos provisionales y de salud. En algunos casos la mano de obra se pagará por piezas terminadas . Si este es el caso , estime la producción de un trabajador y multiplique este número por el precio de cada pieza producida.



COSTO DE LA MANO DE OBRA (en miles de \$)

Año	Tipo de mano de obra	Calificación	Cantidad	Total salario mensual	Total otros beneficios (mensual)	Costo total mano de obra (anual)
1						
	Total año 1					
2						
	Total año 2 (total año 1 +trabajadores año 2)					
3						
	Total año 3 (total año 2 +trabajadores año 3)					

Gastos generales operativos

- Los gastos generales incluyen costos como : arriendo del espacio , mantenimiento , reparaciones , costo de servicios (agua , electricidad , personal de limpieza y mantenimiento) .En el caso de electricidad si se usa en grandes cantidades debe ser considerada como materia prima en lugar de gasto general. Pero si solo es para alumbrarse y para fines generales , entonces se considera gasto general.



GASTOS GENERALES OPERATIVOS (en miles de \$)

Partida de gastos generales	Valores mensuales para el año		
	1	2	3
Matenciones			
Aseo y limpieza			
A..-Total gastos generales al mes			
B.-Gastos generales al año (12 *A)			

Costo Operativo total y unitario

¿Cual es el costo operativo del negocio?

Simplemente haga la transferencia de los valores de los cuadros anteriores

Partida de gastos generales	Valores mensuales para el año		
	1	2	3
Materias primas			
Mano de obra			
Gastos operativos generales			
A.-Costo operativo total mes (suma materias primas+mano de obra+gastos operativos)			
B.-Cantidad proyectada de venta			
Costo operativo unitario en \$ (A/B)			

Parte 8.

El Plan de Gestión



Incluye todos los aspectos administrativos y estratégicos necesarios para un correcto funcionamiento del negocio. Tales como:

- Misión , visión , políticas , valores , etc.
- Estructura organizacional.
- Estructura societaria.
- Actividades y gastos preliminares.
- Equipos de oficina.
- Necesidad mínima de ingreso de socios.
- Gastos administrativos.



Revisemos estos aspectos...



La Misión debe expresar : el Qué , el Cómo y a Quiénes se dirige el negocio.

Ejemplo . "Ofrecemos snacks saludables elaborados con ingredientes 100% naturales (QUÉ), mediante procesos sostenibles y artesanales (CÓMO), dirigidos a personas activas y conscientes de su alimentación, especialmente jóvenes y profesionales urbanos (A QUIÉNES)."

La Visión corresponde al "Panorama futuro de la organización" expresa a dónde queremos llegar, cual es nuestra expectativa.

Ejemplo: Ser la marca líder de snacks saludables en Latinoamérica para el año 2030, reconocida por su innovación, compromiso ambiental y contribución al bienestar de las personas."



Las Políticas: Constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento para la toma de decisiones. Constituyen guías o especies de mandamientos para toda la organización.

Ejemplo:

- **Calidad sin compromisos:** Todos nuestros productos deben cumplir estándares de calidad nutricional y sabor, sin uso de conservantes artificiales.
- **Transparencia:** La comunicación con clientes, proveedores y colaboradores debe ser honesta y basada en evidencia.
- **Responsabilidad ambiental:** Las decisiones de producción y empaque deben priorizar materiales reciclables o biodegradables.
- **Respeto y diversidad:** Se promueve un ambiente laboral inclusivo, sin discriminación por género, etnia o creencias.
- **Mejora continua:** Cada área de la empresa debe evaluar y optimizar sus procesos al menos una vez al trimestre.

La Estructura de la Organización

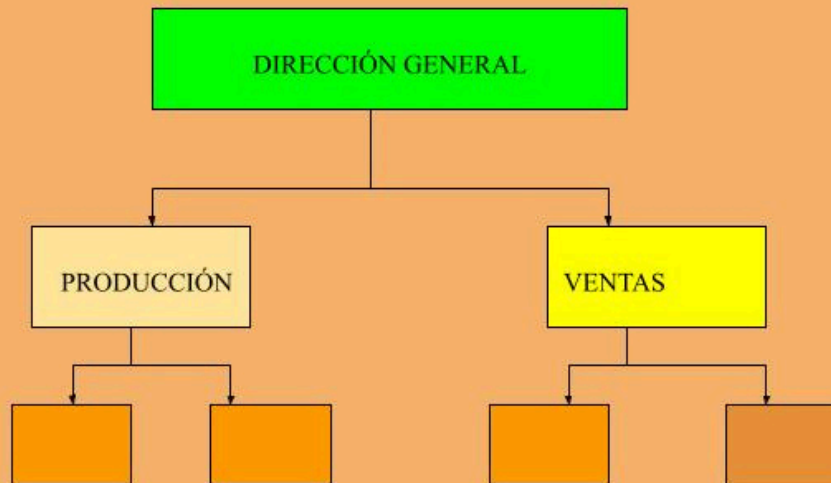
La estructura organizacional es el sistema que define cómo se distribuyen y coordinan las funciones, responsabilidades y jerarquías dentro de una empresa u organización. Es fundamental porque permite ordenar el trabajo, facilitar la comunicación interna, mejorar la eficiencia operativa y alinear a las personas con los objetivos estratégicos. Una estructura bien definida evita confusiones, duplica menos tareas y permite tomar decisiones con mayor agilidad.

Existen distintos tipos de estructura organizacional, entre los más comunes están la **estructura funcional**, donde se organiza por áreas como finanzas, marketing o producción; la **matricial**, que combina funciones y proyectos específicos; la **divisional**, que agrupa por productos, regiones o mercados; la **horizontal o plana**, que reduce los niveles jerárquicos para fomentar la autonomía y la colaboración; y la **estructura circular**, donde el liderazgo se representa en el centro y se expande en círculos hacia las distintas áreas, promoviendo la comunicación fluida, la inclusión y una visión más colaborativa del poder.

La elección del tipo adecuado depende del tamaño, cultura y objetivos del negocio.

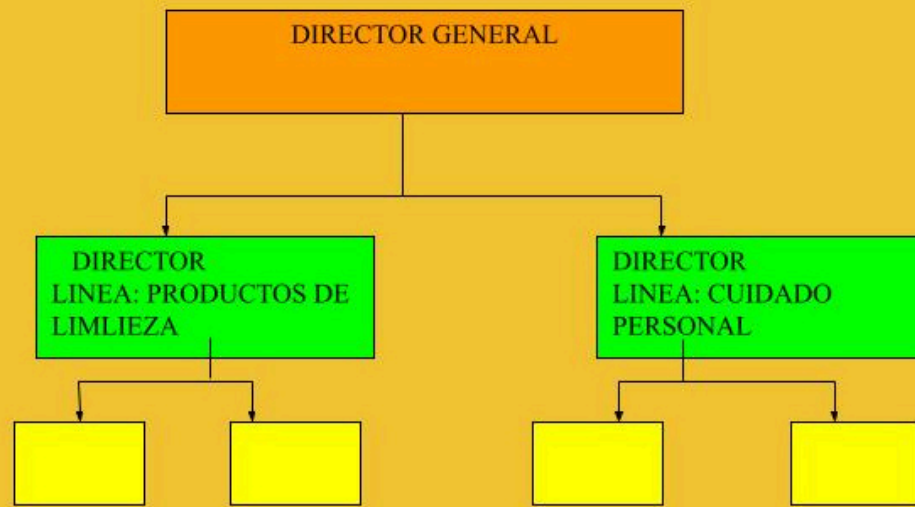
La Estructura de la Organización: Ejemplos

Estructura funcional : la organización se estructura según sus funciones específicas , en departamentos o unidades con un directivo a cargo.



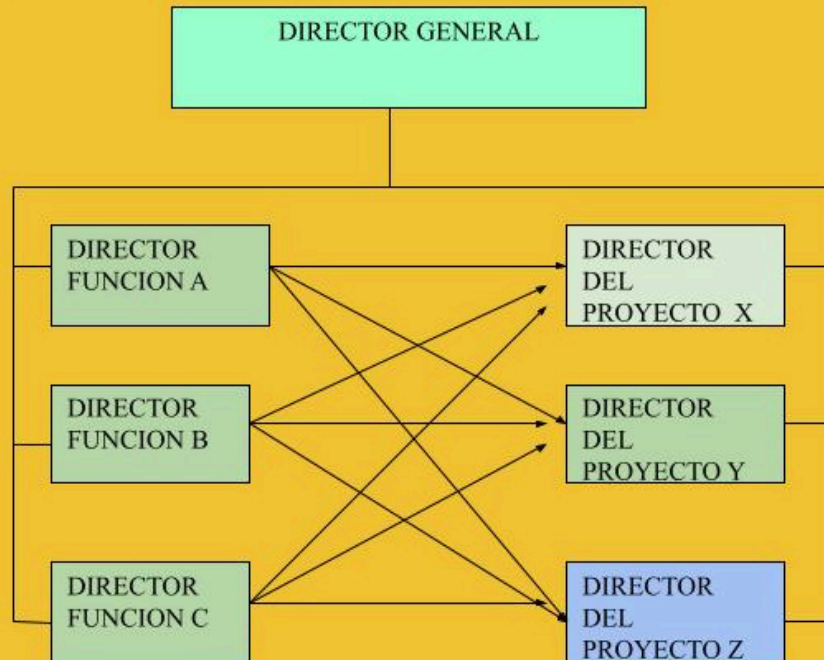
La Estructura de la Organización: Ejemplos

Estructura según Áreas de negocio la organización se estructura según áreas o líneas de negocio que funcionan como una división, a cargo de un Director. A nivel central se fijan las estrategias, los mercados, productos y ámbito geográfico de la AEN. A nivel de AEN, cada Director es responsable del cumplimiento de los objetivos fijados de manera central, del funcionamiento de la AEN a su cargo, y de la generación de rentabilidad de la unidad de negocio. En estos casos lo más habitual es cada AEN tenga un encargado de la función control.



La Estructura de la Organización: Ejemplos

- **Estructura matricial** : tipo de organización en que las unidades funcionales tienen responsabilidades duales. En este tipo de estructura los negocios se orientan al desarrollo de proyectos específicos con un horizonte de tiempo determinado y con un resultado esperado determinado previamente en la fase en la evaluación de cada proyecto específico. Ejemplos : empresas de ingeniería , asesoría , inmobiliarias , etc.



La Estructura de la Organización:Ejemplos

Estructura circular :

Ideal para negocios con responsabilidades compartimentadas, con una mirada colaborativa y poniendo al cliente en el centro. Ideal si estás comenzando un negocio.



Aspectos legales y tributarios

Para la formalización e inicio del Negocio considera los siguientes elementos:

- Permisos y Patentes.
- Normas legales que afectan el producto.
- Estructura societaria de la nueva empresa, resguardando la correcta separación como personal natural del patrimonio del negocio.
- Registros de marca y Licencias.
- Legislación laboral aplicable.
- Aspectos tributarios esenciales para el inicio de actividades y contabilidad aplicable.



Actividades y gastos preliminares

Antes de que la empresa empiece a operar hay algunos pasos preliminares que deben realizarse (registrar la empresa , visitas a clientes y proveedores iniciales , instalación de equipos , compras de materias primas , pruebas iniciales del producto, patentes , etc)



Actividades Preliminares

Actividades	Gasto previsto (miles de \$)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.-Registrar la empresa												
2.-Preparar Plan de negocios												
3.-Solicitar préstamos												
4.-Construir la fábrica												
5.-Contratar mano de obra												
6.-Instalar equipos												
7.-Comprar materia prima												
8.-Producción de prueba												
Total gastos												

Equipos de oficina

Aparte de la inversión fija necesaria para fabricar y poner en operación , la empresa necesita otros activos fijos para mantener los aspectos administrativos del negocio

Estos activos incluyen , computador , muebles e instalaciones , vehículos , etc



Activos fijos oficina.

Muebles , instalaciones , equipos de oficina	Cantidad	Valor (miles de \$)	Especificacio nes	Propósito
TOTAL \$				

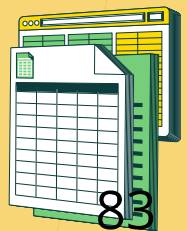
Parte 9.

El Plan Financiero



Necesidad de capital de trabajo

- Existen varias formas de definir la necesidad de capital de trabajo para un emprendimiento. Como forma de simplificar su cálculo , haremos una estimación en base al número de años que éste financiaría los gastos operativos de la empresa.
- O sea, si la empresa no recibe ningún ingreso , el capital de trabajo mantendría en la empresa los recursos suficientes para mantener sus operaciones y pagar sus deudas y obligaciones.
- En el siguiente cuadro serán totalizados los gastos anuales y en base a éste determine cuántos años serán necesarios para garantizar la operación de la empresa



Capital de Trabajo

Naturaleza de los gastos	Valor anual en \$
Activos Circulantes (AC) - Efectivo en caja y bancos - Cuentas por cobrar (clientes) - Inventarios (materias primas, productos) - Otros activos circulantes	
Total A	
Pasivos Circulantes (PC) - Cuentas por pagar (proveedores) - Sueldos y salarios por pagar - Impuestos por pagar - Otros pasivos de corto plazo	
Total B	
Capital de Trabajo Neto (CTN)	A-B

Plan de Financiamiento

- A la forma de financiar el capital total necesario , se le llama Plan Financiero del proyecto. Los bancos quieren conocer esas fuentes y qué otros componentes del costo del proyecto están siendo financiados por esas fuentes diferentes de financiación.
- Después de determinar el capital total que se requiere , el próximo paso es ver si la cantidad que se requiere es demasiado para que usted pueda financiarla por su cuenta , o está por encima de su capacidad de financiamiento. Si ése es el caso , entonces podrías necesitar un préstamo.
- Casi siempre se espera que el empresario haga un aporte en capital social (el capital propietario) al proyecto. Por ejemplo:



- Por ejemplo : si el costo del proyecto es de \$50 , el banco puede pedirle al empresario que ponga por lo menos \$20 o el 40% .Los \$20 constituyen el capital social propietario

Plan de financiamiento				
Partidas				
1.-Inversión fija operativa				
2.-Gastos preliminares				
3.-Activos fijos de oficina				
4.-Capital de trabajo				
Total (en miles de \$)				
Total (%)				

Necesidad mínima de ingresos de los socios

Todas las personas poseen necesidades de ingresos para hacerse cargo de sus gastos personales. Así una empresa es viable si es capaz de generar ingresos para sus socios.



Necesidad mínima ingresos de socios

Tipo de gastos mensual	Gasto por socio (miles de \$) Socio Nº 1	Gasto por socio (miles de \$) Socio Nº 2	Gasto por socio (miles de \$) Socio Nº 3
1.-Gasto personales 2.-Transporte 3.-Gastos previsionales			
Total gastos anual	\$ _____	\$ _____	\$ _____



Gastos administrativos

Los gastos administrativos incluyen aquellos tales como : apoyo administrativo, contabilidad, gastos de comunicaciones , personal de seguridad , etc.

Partida de gastos adm.	Valores miles de \$
Total gastos adm	\$ _____

Flujo de caja proyectado

- El flujo de caja es el demostrativo que resume todos los números del proyecto. En él sacará la cuenta de cuánto dinero generará el proyecto. Así, usted solo tiene que transferir los valores de los demás cuadros de sus apuntes para pasarlo a la planilla excel.
- Recuerde " cuanto más caja genera el flujo del proyecto , menor es el riesgo , cuanto menos caja , mayor es el riesgo del negocio.



¿Qué es un flujo de caja?

Es una tabla que muestra cuánto dinero entra y sale de tu negocio en un período de tiempo (mes, trimestre o año). Te permite saber si tendrás suficiente dinero para operar, invertir o pagar deudas.

Paso 1: Define el período de análisis
Decide si harás el flujo mensual, trimestral o anual. Para proyectos nuevos, mensual es lo más recomendable.

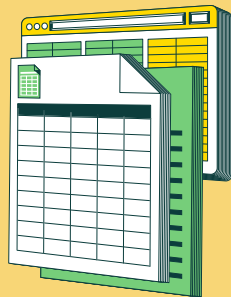


Flujo de caja para 3 meses

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Ingresos	1.000	1.500	2.000
Egresos	800	1.200	1.400
Flujo neto	200	300	600
Saldo acumulado	200	500	1.100

Ejemplo: flujo de caja para los primeros 3 meses del negocio.

- Estima tus ingresos proyectados
- Considera los Otros ingresos (subsidios, arriendos, etc.).
- Estima tus egresos (gastos).
 - Gastos Fijos: arriendo, sueldos, luz, internet, licencias.
 - Costos Variables: materia prima, comisiones, transporte.
 - Inversiones: maquinaria, muebles, software.
 - Impuestos y seguros.



Calcula el flujo neto mensual

Resta tus egresos a tus ingresos cada mes:

$$\text{Flujo Neto} = \text{Ingresos} - \text{Egresos} \\ = \text{Saldo final}$$

Esto te muestra cuánto dinero tendrías disponible cada mes.

Calcula VAN y TIR (opcional)

Si quieres evaluar si tu proyecto es rentable:

VAN (Valor Actual Neto): te dice si tu proyecto gana dinero en el tiempo.

TIR (Tasa Interna de Retorno): te muestra qué tan rentable es el proyecto.



- **Valor Presente Neto (VPN)**

El VPN mide el aporte económico de un proyecto a los inversionistas. Esto significa que refleja el aumento o disminución de la riqueza de los inversionistas al participar en los proyectos.

- **Criterio de decisión:**
- **$VPN > 0$: conviene hacer el proyecto**
- **$VPN = 0$: Indiferente**
- **$VPN < 0$: no conviene hacer el proyecto**

Algunas características fundamentales del VAN son las siguientes:

- Reconoce que un peso hoy vale más que un peso mañana.
- Depende únicamente del flujo de caja y el costo de oportunidad.
- No sólo permite reconocer un proyecto bueno, sino que también permite comparar proyectos y hacer ranking de ellos.
- Considera factores de tiempo y riesgo.



Estructura del Plan de Negocios

Un plan de Negocios es un documento formal. Escrito en lenguaje de negocios que debe incluir los siguientes aspectos:

- Introducción (incluir historia de la empresa y en qué estado se encuentra el proyecto).
- Resumen ejecutivo (explicar en qué consiste el negocio , a qué mercados está dirigido, objetivos , qué recursos financieros se requieren , cómo serán usados , cuál será el retorno esperado , metas de mercado , fortalezas del equipo) .
- Tabla de contenido.
- Cuerpo (análisis).
- Cronograma de implementación del negocio.
- Anexos con los cálculos y detalles necesarios para complementar la información relevante del negocio.

Ten en cuenta las siguientes recomendaciones sobre el Documento Final :

- Ser muy conciso.
- No incluir reseñas bibliográficas sobre metodologías ni explicaciones innecesarias.
- Debe ser escrito en idioma de negocios.
- Excelente redacción y ortografía.
- Contar con un Resumen ejecutivo.



PITCH DE NEGO CÍOS





¿Qué es el Pitch de negocios?

Un pitch de negocio es una presentación corta y clara de tu idea o emprendimiento, que busca captar el interés de posibles clientes, inversores o aliados. Es como una forma de vender tu idea en pocos segundos o minutos, mostrando su valor y potencial.

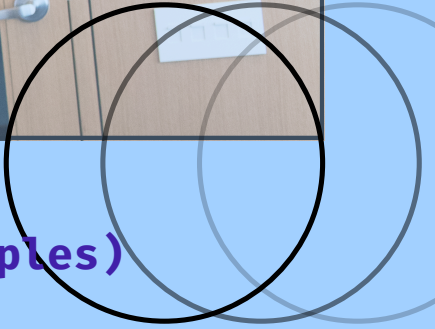
Puedes exhibir muestras de tu producto;



¿Qué es el Pitch de negocios?

Un pitch de negocio es una presentación corta y clara de tu idea o emprendimiento, que busca captar el interés de posibles clientes, inversores o aliados. Es como una forma de vender tu idea en pocos segundos o minutos, mostrando su valor y potencial.

Puedes exhibir muestras de tu producto;



-Quién eres

Qué problema resuelves

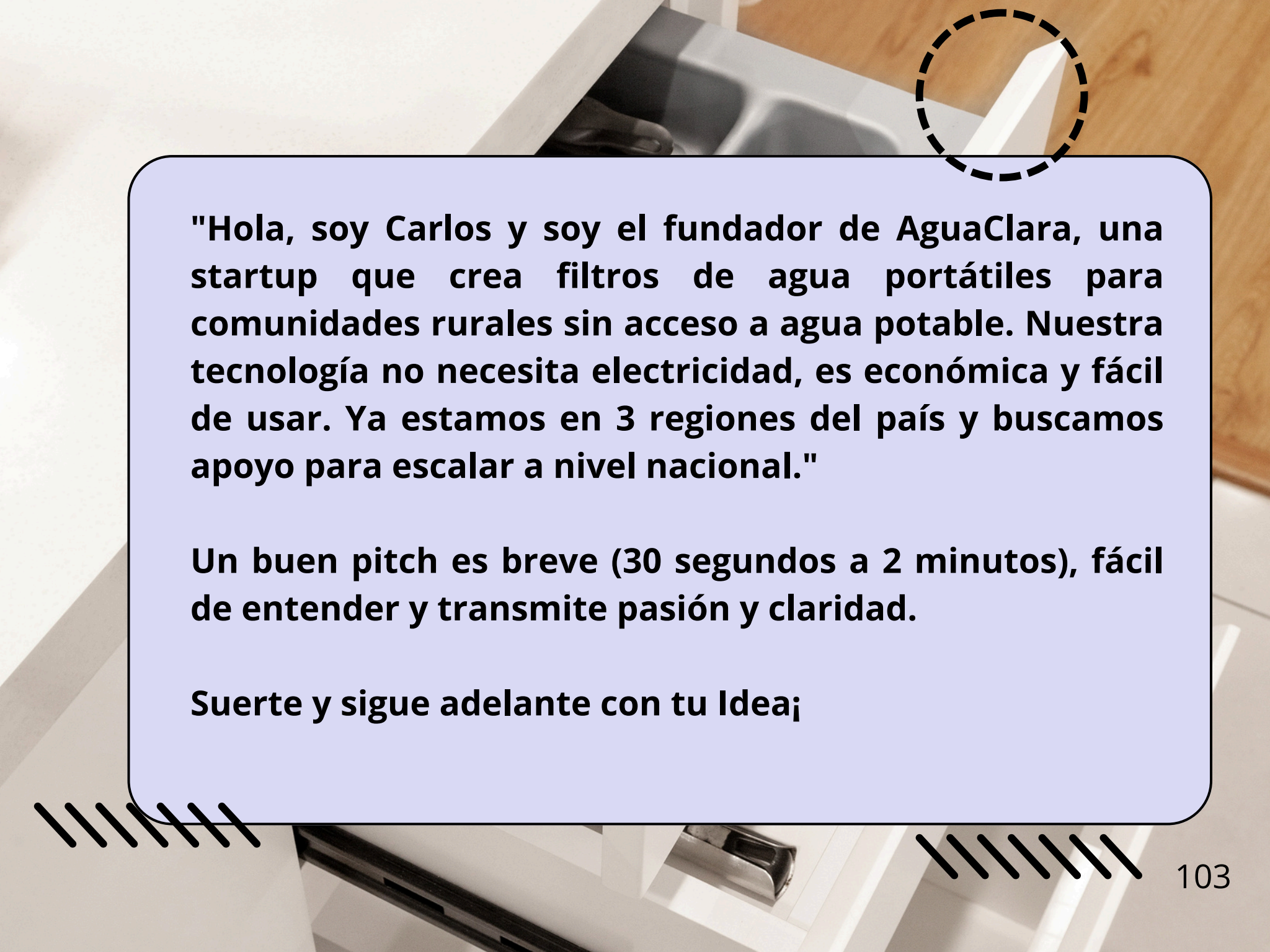
Tu solución

Qué te diferencia

Qué estás buscando

Quienes conforman tu equipo

102



"Hola, soy Carlos y soy el fundador de AguaClara, una startup que crea filtros de agua portátiles para comunidades rurales sin acceso a agua potable. Nuestra tecnología no necesita electricidad, es económica y fácil de usar. Ya estamos en 3 regiones del país y buscamos apoyo para escalar a nivel nacional."

Un buen pitch es breve (30 segundos a 2 minutos), fácil de entender y transmite pasión y claridad.

Suerte y sigue adelante con tu Idea;