

# 1

## TEMAS DE GESTIÓN GERENCIAL PARA MIPYMES

# PLAN DE NEGOCIO

## PASO A PASO

WEIMAR ESCOBAR SAAVEDRA



ALCALDÍA DE  
SANTIAGO DE CALI  
SECRETARÍA DE DESARROLLO  
TERRITORIAL Y BIENESTAR SOCIAL

Rodrigo Guerrero Velasco  
**Alcalde de Santiago de Cali**

Luis Alfredo Gómez Guerrero  
**Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social**

Oscar I. Rojas Rentería  
**Director Estrategia TIOS**

Hugo A. González López  
**Rector Universidad Antonio José Camacho**

Weimar Escobar Saavedra  
**Gerente de Proyecto**

José Campo Hurtado  
**Diseño - Diagramación - Ilustraciones**

Carmen R. Caicedo López  
**Coordinadora de Diseño Gráfico**

Artes Gráficas del Valle S.A.S.  
Tel: 333 2742

**Preprensa e Impresión**

1a Edición, Julio 2015

El compendio de Temas de Gestión Gerencial para Mipymes, es un trabajo colectivo del Grupo Mipymes, bajo la Dirección de Weimar Escobar, grupo conformado por Godfrey Corredor, Fernando Fernández, Adriana Guarnizo, David Gutiérrez, Jhon Herrera, Alvaro Herrera, Christian E. Ramirez y Angela Tabares, quienes son los autores intelectuales de los mismos.



# **PLAN DE NEGOCIO**

## **PASO A PASO**

	Pág.
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
¿Para qué sirve el Plan de Negocio? .....	6
¿Qué analizan los inversionistas en un Plan de Negocio?.....	8
¿Qué información necesitamos y dónde conseguirla?.....	10
<b>II. OBJETIVO DEL MANUAL.....</b>	<b>11</b>
<b>III. COMPONENTES O PASOS DE UN PLAN DE NEGOCIO.....</b>	<b>12</b>
<b>IV. DETALLANDO EL PLAN DE NEGOCIO .....</b>	<b>13</b>
Paso 1. La Portada.....	13
Paso 2. La Tabla de Contenido .....	16
Paso 3. El Resumen Ejecutivo.....	17
Paso 4. La Descripción del Negocio.....	21
Paso 5. Análisis del Entorno y su Influencia en el Negocio.....	27
Paso 6. Antecedentes Conocidos del Sector en que está el Negocio.....	34
Paso 7. El Conocimiento de la Competencia .....	38
Paso 8. El Estudio de Mercado. La Investigación.....	44
Paso 9. El Plan de Mercadeo y Ventas para la Empresa.....	51
Paso 10. El Plan Operativo del Negocio.....	64
Paso 11. El Plan Administrativo o de Gestión.....	67
Paso 12. El Plan Financiero .....	69
Paso 13. Los Recursos Económicos y la Financiación.....	76
Paso 14. Implementación, Control e Hitos Importantes.....	79

# I. INTRODUCCIÓN

Siempre debemos hacer un “Plan de Negocio” cuando vamos a crear un negocio o empresa, o cuando ya lo(a) tenemos y deseamos concretar una nueva idea de negocio o de un producto, dependiendo de la situación específica de nuestra

empresa o de los productos o servicios que ofrezcamos.

Un plan de negocio es un documento guía o mapa de ruta que contiene los pasos que debemos dar para concretar un sueño empresarial para iniciar un negocio o para complementarlo, para crecerlo o sacar productos nuevos, que además nos indica con cifras como medirlo y si el negocio tiene futuro.

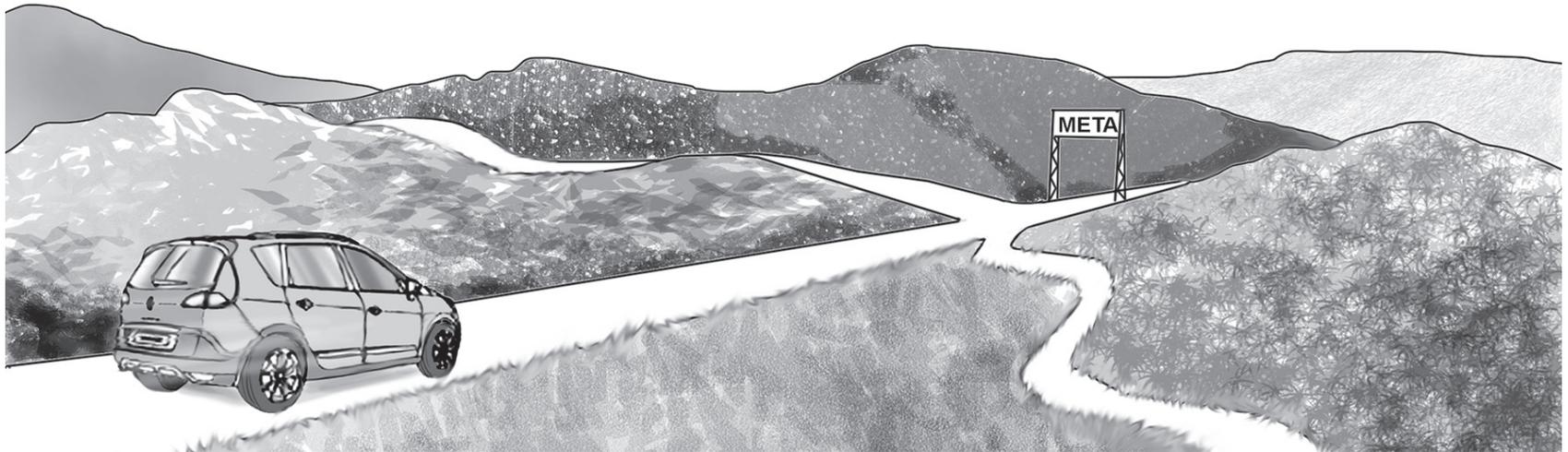
**El Plan de Negocio es mi guía.**



*Entonces, un Plan de Negocio es una guía que da confianza y seguridad para tener una buena empresa.*

# ¿Para qué sirve el Plan de Negocio?

El Plan de Negocio sirve para guiarnos, para demostrar que sabemos dónde queremos llegar, que podemos controlar el destino de nuestra empresa, que sabemos asignarnos tareas para cumplir y si lo requerimos, para convencer a otros que pueden invertir en nuestro plan, y con ello en financiar la empresa a crear, o los productos o servicios nuevos a ofrecer y vender.



Fundamentalmente, el Plan de Negocio lo necesitamos nosotros mismos, porque es una guía de lo que nos hemos propuesto, pero también lo podemos presentar a entidades que financian este tipo de iniciativas para conseguir recursos para su funcionamiento.

Los Planes de Negocio son diferentes en todas las empresas, dependiendo para qué se plantean. Es decir, cambian según las condiciones particulares de cada caso.

*Luego, con un Plan de Negocio, tenemos una mejor empresa y bases para conseguir inversionistas.*

# ¿Qué analizan los inversionistas en un Plan de Negocio?

Cuando hacemos un plan de negocio, debemos tener claro quiénes son, cómo se comportan, dónde están los clientes y saber a dónde vamos a llegar. Debemos estar bien enfocados, ser realistas y prudentes en lo que ofrecemos hacer.

Asímismo, mostrar una implementación exitosa que tenga una generación de caja buena y solida, razonable, bien evaluada y que se pueda cumplir.





Al crear una nueva empresa, o sacar un nuevo producto o servicio, hacemos un Plan de Negocio, ya sea para financiarlo con dinero propio, de un familiar, de inversionistas externos, como bancos, o una mezcla de esto. Por ello, es indispensable tener todo claro con cifras antes de arrancar ese nuevo reto. Eso lo analizarán potenciales inversionistas al revisar nuestro Plan de Negocio.

## ¿Qué información necesitamos y dónde conseguirla?

Existen fuentes de datos confiables en entidades como: el Dane, la Dian, Planeación Nacional, Departamental o Municipal, Procolombia, Ministerios o Secretarías, Universidades, Gremios y otros.

En Internet conseguimos información en español e inglés de distintas fuentes como la ONU, OIT, FAO, grupos relacionados con el área de nuestro negocio y muchas bases de datos confiables y gratuitas.

De la misma manera, Universidades, Cámaras de Comercio, grupos diversos,

dan datos reales, que nos ubican más en el negocio.

Igual si salimos a la calle, alrededor del barrio, los vecinos, los amigos, la competencia y otros empresarios son fuente de información valiosa.

Lo importante, es saber que se deben conseguir datos reales históricos, recientes, estudios de tendencias, cifras actuales, que nos ubiquen numéricamente mejor sobre el negocio en que estamos incursionando.

*Para hacer un plan de negocio, debo buscar fuentes y usar cifras sobre el entorno, el sector y el negocio que voy a crear.*

## II. OBJETIVO DEL MANUAL

Al finalizar la lectura y aprendizaje de este manual, el empresario estará en capacidad de comprender qué es un Plan de Negocio, elaborarlo y aplicarlo, ya sea para la creación de una empresa o de complementación para su crecimiento y mejoramiento. Plan que le sirva como herramienta para lograr resultados exitosos siempre que esté en función del progreso empresarial y de la sociedad.



# III. COMPONENTES O PASOS DE UN PLAN DE NEGOCIO

La portada

Tabla de contenido

El resumen ejecutivo

La descripción del negocio

El análisis del entorno y relación con el negocio

Antecedentes del sector en que está el negocio

Los conocimientos de la competencia

El estudio o investigación de mercado para el negocio

El plan de mercado propio y las ventas

El plan operativo que tiene el negocio

La gestión administrativa. El talento humano requerido

El plan financiero

Los recursos económicos y su financiación

Implementación, control e hitos



# IV. DETALLANDO EL PLAN DE NEGOCIO PASO A PASO

PASO

1

## LA PORTADA

### CONSIDERACIONES IMPORTANTES:

- Aunque es el primer paso, usualmente se escribe cuando ya se tiene el plan de negocio terminado.
- Es la presentación del producto o empresa que inicia.
- Debe ser de impacto.
- Es una muestra de lo que será el negocio que se presenta y ello la hace muy importante.
- Indica el derrotero de que se emprende algo que genera valor.
- Es vital ser creativos al elaborarla.

## Ejemplo de Portada de Plan de Negocio

Cuando se ofreció a clientes patrocinar a la Selección Colombiana de Fútbol, es probable que se hiciera con una portada como la que se presenta a continuación, para que invirtieran en dichos patrocinios en fútbol:

### ¿CÓMO HACER DE LA SELECCIÓN COLOMBIA DE FÚTBOL, UNA SELECCIÓN EXITOSA EN EL MUNDIAL DE BRASIL 2014?



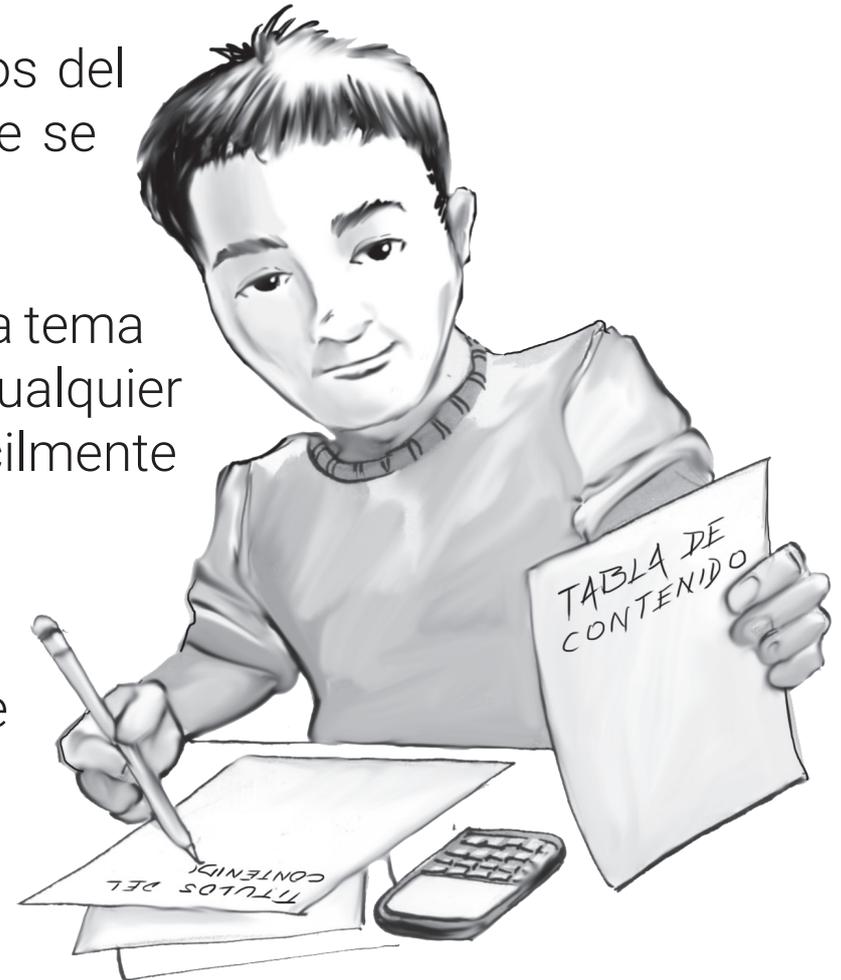


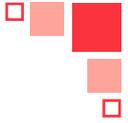
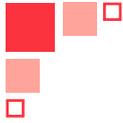
PASO

2

# LA TABLA DE CONTENIDO

- Con este paso indicamos los títulos del contenido del Plan de Negocio que se va a presentar.
- Debemos escribir los títulos de cada tema y el número de página, para que cualquier persona que lo lea, sepa ubicar fácilmente lo que le interesa conocer.
- Aquí, toda persona que lea el Plan, se hace una idea de lo que pretende el mismo.
- Esta parte, también se escribe normalmente, cuando todo el documento se ha terminado.





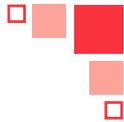
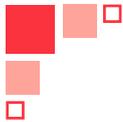
# EL RESUMEN EJECUTIVO

PASO

3

- Aquí hacemos un recuento de lo que es el Plan de Negocio.
- El resumen facilita conocer rápidamente la empresa, hitos, cuantía de inversión, necesidades, punto de equilibrio, quien es el(la) dueño(a).
- Informa donde queda la empresa, su mercado, como, cuanto y a quienes vende, rentabilidad y modelo de negocio.
- Permite tener imagen de la empresa y empresario e incentiva a invertir o apoyar con préstamos.
- El resumen motiva y valoriza la empresa.
- Se escribe una vez concluido el Plan de Negocio.





## Ejemplo de un Resumen Ejecutivo

Puede escribirse siguiendo la respuesta a las siguientes 7 preguntas:

### ¿En qué consiste el negocio?

El negocio consiste en crear un sitio web de publicidad para microempresas con ofertas y descuentos, junto con un directorio empresarial, registros y compras gratis.

### ¿Cuál es la inversión a realizar en el negocio?

Se requiere una inversión total de \$40 millones para crear el sitio web y la aplicación y poder funcionar por 24 meses.

Los emprendedores aportamos al arrancar el 50% o \$20 millones provenientes de recursos familiares y personales, y adicionalmente, se necesitan socios inversionistas o un préstamo bancario por los otros \$20 millones que son el 50% restante.



## ¿Cómo genera ingresos la empresa creada?

Se venderá un paquete de servicios de valor agregado a los clientes, (ejemplo ponerlos en primer lugar, resaltarlos, llamados de atención, movimientos, etc.) descuentos por año contratado, enlaces especiales y otros más.

## ¿Qué haremos para fidelizar clientes?

A los clientes que pauten mas de 15 veces en el año se les dará un paquete adicional de valor agregado sin cobro, se rebajará comisión cuando vendan más de un tope, se darán paquetes de comisión a quienes compren todo el año, etc.

## ¿Cuándo llegaremos al punto de equilibrio?

De acuerdo con las proyecciones del plan financiero y el de mercadeo anexos, las ventas irán creciendo un 5% mensual

y a partir del mes 14 se llegará al punto de equilibrio comenzando a generar utilidades desde el mes 15.

## ¿Quiénes son los emprendedores?

La empresa la iniciamos dos socios, mi padre Héctor Escalante, Tecnólogo en sistemas y Project management hace 15 años y Weiner Escalante, Ingeniero de Sistemas de la Universidad de Cali, egresado hace 4 años.

## ¿Qué experiencia tenemos?

Héctor Escalante trabajó en Parquesoft 4 años y en Google 6 años con resultados sobresalientes como desarrollador de software y ventas, y Weiner con experiencia de 4 años en trabajo con Mipymes en la ciudad con resultados destacados.

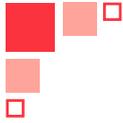


# LA DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

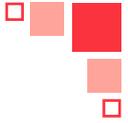
- A partir de este paso, comenzamos a detallar el “Plan de Negocio”, indicando de manera clara los productos o servicios que se elaboran o venden en la empresa para la cual se hace dicho plan.
- Aquí debemos mostrar similitudes o diferencias con los demás, sin mentir ni exagerar.
- Una narración clara de lo que es el negocio, demuestra la madurez, seriedad, credibilidad y compromiso de quien hace el plan.



- En esta sección debemos describir la Visión y la Misión de la empresa y sus aspectos legales, tales como: tipo de empresa, requisitos jurídicos, obligaciones, productos que se van a elaborar (Si es manufactura) o servicios (Si es empresa de servicio), o productos que va a vender (Si va a comercializar).
- Todo lo anterior da una idea de la formalidad o informalidad de la empresa y de lo que puede ser su futuro.
- Aspecto importante para tener en cuenta aquí es decir las fortalezas y debilidades de la empresa, además de las amenazas y oportunidades que nos van a dar origen a la estrategia que vamos a plantear para la empresa.



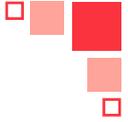
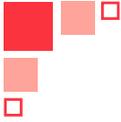
## Ejemplo sobre Descripción de un Negocio



Somos una empresa S.A.S. cuyo negocio consiste en crear un sitio web de publicidad para microempresas con ofertas y descuentos, junto con un directorio empresarial, registros y compras, sin que se tenga que asumir costos por los servicios.

Seremos reconocidos en el 2025 como una de las 5 mejores empresas colombianas en este campo y tendremos un 10% de este mercado.

Los dos emprendedores iniciales, tenemos mas de 10 años de experiencia en el sector y de acuerdo con nuestros planes de gestión, operativo, de mercadeo y financiero, estaremos en punto de equilibrio en el mes 14 a partir del cual nuestras utilidades serán capitalizadas en un 70%, como mínimo, para mantener su crecimiento y la oferta de nuevos servicios a la comunidad que atendemos.



## Actividad de Aprendizaje N° 3

Ahora, describimos nuestro negocio, definiendo la Visión, la Misión, las Fortalezas, las Oportunidades, los Aspectos Jurídicos, Obligaciones, y describo el (los) producto(s) y/o el (los) servicio(s) a vender.

**Visión:** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

**Misión:** \_\_\_\_\_

---

---

---

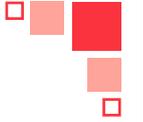
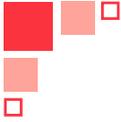
---

---

---

---

---



**Descripción de la Empresa:** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Fortalezas de la Empresa:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Debilidades de la Empresa:**

---

---

---

---

---

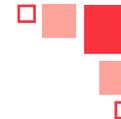
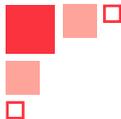
---

---

---

---

---



**Oportunidades que presenta el medio:** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Amenazas que se visualizan en el medio:** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# ANÁLISIS DEL ENTORNO Y SU INFLUENCIA EN EL NEGOCIO

PASO  
**5**

El entorno es todo aquello con lo cual tenemos relaciones directa o indirectamente, sea en nuestra cuadra, barrio, ciudad, país o el mundo en el que habitamos. Es vital reconocer que una situación que se presenta en otro lugar, puede afectar nuestra empresa de una u otra forma.

- Quienes tenemos una empresa, debemos aceptar que no nos encontramos solos en el barrio, ni en la ciudad donde vivimos y menos, en el mundo, y que la influencia sobre nosotros existe.
- Las ideas aparecen todos los días en todas partes y lo que a nosotros se nos ocurre hoy, puede que ya lo hayan pensado en otros lugares. En cualquier parte del mundo pueden estar sucediendo cosas que nos tengan relación con nuestro negocio o no. Es precisamente de nacen las oportunidades y amenazas.
- Los empresarios debemos estar atentos al entorno, para reducir las amenazas, o cuando aparezcan, saberlas convertir en oportunidades, aceptando que hoy vivimos conectados 24 horas con el mundo y es muy fácil enterarnos de lo que pasa en cualquier parte, sea cerca o al otro lado de nuestro planeta.



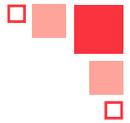
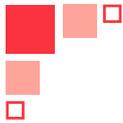
## Ejemplos sobre el Entorno

### Caso del petróleo:

A raíz de los altos precios del petróleo, por encima de los US\$100 el barril, presentados hasta mediados del 2014 en el mundo, en Canadá se volvió rentable sacar petróleo de arenas bituminosas, y Estados Unidos desarrolló una tecnología costosa llamada fracking o fracturación hidráulica, que le permitió obtener petróleo de esquisto bituminoso competitivo a esos precios y así duplicar su producción, y volver a ser destacado productor mundial al conseguir alrededor de 10 millones de barriles diarios y crecer la oferta mundial,

afectando este mercado y a otros países.

Al terminar 2014, por diversas causas, entre ellas el exceso de oferta de petróleo y las menores compras del mismo por China y países que mermaron su crecimiento, los marcadores del precio del petróleo habían bajado alrededor de un 50% y eso influyó en toda la economía mundial y en empresas de diverso tipo el último trimestre del año y en los periodos siguientes.

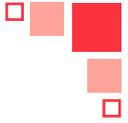
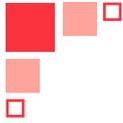


Si en nuestro barrio, en Colombia, teníamos un proyecto cultural que se financia con regalías del petróleo, es posible que en un futuro muy cercano el Gobierno merme presupuestos, esas regalías se afecten y tengamos dificultades para conseguir recursos, y además se afecte el crecimiento de quienes dependan de los ingresos por petróleo.

Si poseíamos acciones de empresas petroleras en Colombia, es probable que hayamos perdido dinero en ese negocio, porque los precios de las mismas también se han afectado en Colombia, y en el 2015 puede que no sea tan buen negocio tenerlas,

porque no se sabe cuando vuelva a subir su precio, pero eso puede ser una oportunidad de compras para otros mas arriesgados.

Así mismo, es posible que se frenen los descubrimientos de petróleo porque para algunos ya no será rentable explorar para buscarlo y explotar los yacimientos, e igualmente, con el tiempo, vuelvan a subir los precios por la falta de nuevos pozos lo que equilibra la oferta y demanda del mismo.



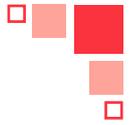
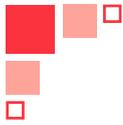
## Otros ejemplos sobre el entorno con el caso del petróleo

Igualmente, con la baja del precio del petróleo, aumenta la devaluación del dólar en Colombia y otros países, y los empresarios que exportan se ven beneficiados porque reciben el pago de sus mercancías en dólares y al traerlos a Colombia, esto significa más dinero en pesos para sus empresas. En cambio, los que importan se verán afectados porque tendrán que pagar más pesos colombianos por la compra de productos con un dólar más alto y eso vuelve más caros los productos al consumidor local.

También, surgen oportunidades porque pueden crecer los ingresos en pesos, de quienes reciben dinero o divisas del exterior.

Otro efecto es que por la caída del precio del petróleo de algunas referencias a US\$60 el barril o menos, se bajan los ingresos por exportaciones, y si éstos, son el total de los ingresos de un país como por ejemplo Venezuela, su Gobierno ya solo tendrá la mitad de dólares que antes y por tanto menos para comprar en dólares y se afectan muchos.

Por tanto, una empresa de confecciones colombiana que venda en Venezuela, es probable que en 2015 no pueda ya vender lo mismo y que además tampoco le paguen a tiempo, luego también, terminamos siendo afectados por el entorno de algo como el petróleo que no es en sí nuestro negocio.



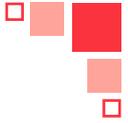
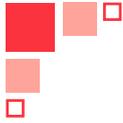
En la China, provincia de Yunnan, colinas de Jing Hong, aldea agrícola de Tuanjie, donde casi todas las familias viven del cultivo del caucho desde 1983 cuando cambiaron sus cultivos tradicionales por el auge del mismo, hoy también sufren por la caída del precio del petróleo.

el petróleo determina el precio del caucho sintético y natural, y sufren por la caída en su precio, sin tener mucho tiempo para reaccionar al cambio.

Familias con granjas de solo 1,6 hectáreas que recibían US\$13.000 al año por su caucho hasta 2014, para el año 2015 no recibirán ni US\$1.600 y peor es para granjas mayores. Nadie sabe por qué cayó el precio del petróleo ni tienen que ver con eso, pero lo que si saben es que







**Escribo las cosas favorables**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Escribo lo que es contrario**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Escribo lo que voy a hacer, según lo anterior**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

PASO

6

## ANTECEDENTES CONOCIDOS DEL SECTOR EN QUE ESTÁ EL NEGOCIO

- Tanto lo que hacen como lo que dejan de hacer otros negocios que están en la misma actividad, y el mismo sector del nuestro, nos afecta o beneficia y debemos estar al tanto.
- Entonces, investiguemos en Cámaras de Comercio, Gremios, Alcaldía local, DANE y otras entidades, la información que nos permita conocer tecnologías, barreras de entrada y salida, nuevas empresas, amenaza de productos sustitutos, tipos de clientes, riesgos de orden público, tendencias del mercado, etc.
- El mundo es cambiante. Lo que hacíamos antes de una forma hoy se puede hacer de otras formas diferentes, razón que nos debe abrir al cambio.
- Hoy se nota la tendencia de que las ventas virtuales puedan crecer al 10% anual los próximos cinco años por los cambios en: consumidores, tecnologías, proveedores y competencia del sector, especialmente por el crecimiento en el uso de teléfonos inteligentes, tabletas y el Internet, lo que hoy se llama “mercado en línea”.(En Colombia el 45% de las compras en línea se hacen usando dispositivos móviles).



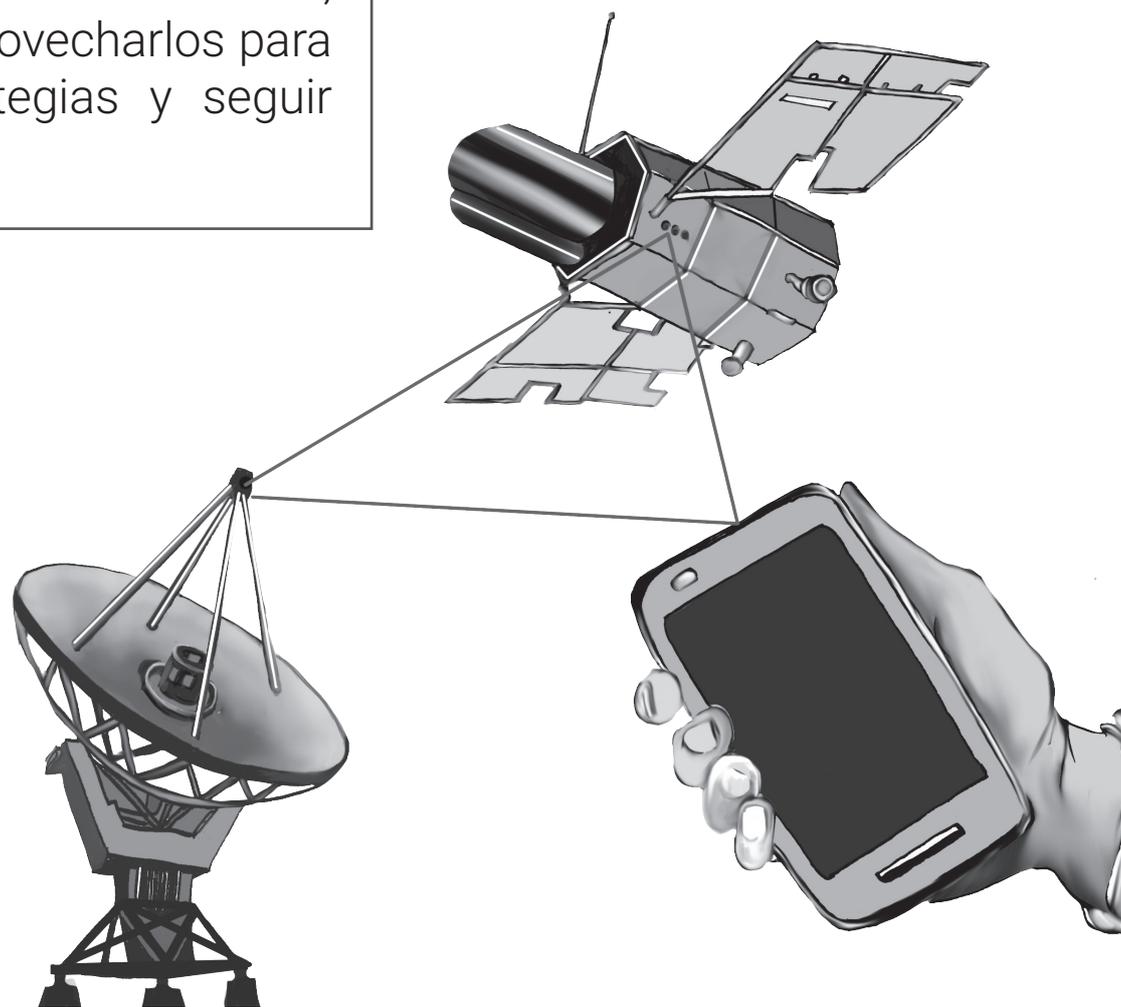
## Ejemplos de Antecedentes del Sector

Johanna tiene una microempresa de las telecomunicaciones e internet y maneja esta información:

- En el año 2000 se creía que Colombia llegaría a 8 millones de teléfonos fijos, pero a finales de 2014 estamos estancados en poco más de 7 millones según la U.T.I., con operaciones costosas.
- En 2000 había aproximadamente 2.2 millones de celulares y a fin de 2014 existían unos 55 millones.
- En 2000 el Internet llegaba solo al 2.21% de los hogares y en 2014 ya había 21.412.556 hogares.
- El mundo tenía en 2014 unos 7.000 millones de celulares en uso, se enviaron mas de 15.000 millones de mensajes de texto, 4 veces más por WhatsApp y había casi 3.000 millones de conexiones a Internet.
- Hoy la hiperconectividad de dispositivos y el “Internet de las cosas” es una realidad.
- Pronto tendremos identificación por el iris en móviles y tabletas, para dar seguridad. En 2019 el 85% de móviles de América Latina se conectarán por banda ancha 4GLTE.



Cambios tecnológicos no conocidos en 2000, hoy han generado desarrollos que han modificado el panorama del sector y nosotros como microempresarios con negocios en éste, debemos conocerlos, saber su evolución y aprovecharlos para ampliar nuestras estrategias y seguir siendo competitivos.





**PASO**  
**7****LOS CONOCIMIENTOS DE LA  
COMPETENCIA**

- Siempre que vayamos a iniciar un negocio o ampliar el que tenemos, debemos hacer un “Plan de Negocio” que derive en un proyecto específico para buscarle financiación con recursos propios o externos.
- Para hacerlo adecuadamente, es requisito indispensable conocer lo que más podamos acerca de la competencia.
- Es muy importante saber quiénes son nuestros competidores, qué estrategias usan, en qué son fuertes, cómo venden, en qué lugares están, qué hace que la gente les compre.
- Además, es valioso saber si los competidores tienen marca posicionada, si venden usando Internet, móviles, qué precios manejan, descuentos, etc.
- En la medida que conozcamos más a nuestros competidores, podemos hacer un buen “Plan de Negocio” y competirles mejor.



## □ Ejemplo de conocimiento de competencia, empresa de alimentos, cafeterías y donas

Dunkin Donuts, es una marca de Estados Unidos que comenzó en 1948 como un restaurante pequeño y que en 1950 pasó a vender lo que en español serían “donas mojadas”. Ahí inició su éxito representando las donas el total de sus ventas. Luego, con el tiempo, sus dueños decidieron crecer volviéndose una franquicia, lográndolo de manera acelerada en su país y en el mundo.

Posteriormente, le fueron introduciendo la venta de café y ello llevó a que en los años 90' sus ventas fueran 80% donuts y 20% café. Ahora en 2015, las donas son el 60% de las ventas, el café es el 25%, otro 10% son los sándwiches que son un producto reciente y 5% son ensaladas y otros. (Ya han diversificado y no depende de un solo producto).

En el mundo tienen 11.000 tiendas, como le llaman a los locales y planean crecer a 20.000, siendo Colombia un país con 173 locales donde esperan tener 7 nuevos en 2015, lugar donde calculan vender 1.000 millones de tazas de café de diversa variedad al año y 2,5 millones de donas al día.

Esta información es de gran importancia conocerla entre los competidores de donas y cafeterías.



Starbuds inició en 1971, conocido en el mundo de cafeterías y alimentos hoy con mas de 22.000 puntos de venta en 66 países, que funciona como franquicia, y entró a Colombia con el grupo mexicano Alsea por medio de la empresa Estrella Andina aliada con Nutresa en un 30%, abriendo oportunidades para colombianos en este campo. Este grupo considera como bueno el local que al año vende lo que se invirtió en iniciarlo y la cifra varía entre US\$2 y US\$2.5 millones. En 2015 abrirán 10 locales para llegar a 15.



**Dunkin Donuts y Starbuds** se conocen, saben sus cifras y con los datos disponibles permiten información a colombianos que decidan incursionar en este negocio como **Juan Valdéz**, información que también sirve para aquellos que decidan entrar individualmente en el mismo, sin asociarse con esos grandes competidores en el mundo.

Iniciar o ampliar una empresa en el negocio del café, las donas, sándwiches y otros, requiere conseguir información como la anterior, ampliándola lo máximo posible.

## Ejemplo de una colchonería que estudia su competencia

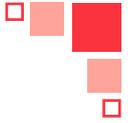
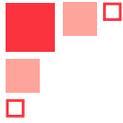
Euber tiene una **colchonería en un barrio de Cali** y la visión del mismo es que se encuentra en un negocio de “productos de descanso para los hogares”. Ha investigado cifras de su competencia y sabe que:

- Colchones el oro dorado, la empresa líder del sector, vendió :
- \$20.223 millones en 2012.
- \$24.654 millones en 2013 y \$36.000 millones en 2014
- Que ellos crecen a cifras de dos dígitos cada año.
- Que produce 300 colchones diarios.
- Que tiene área de desarrollo de productos.
- Que tiene una licencia valiosa de Sealy.
- Que usa telas con barreras anti ácaros y fibras inteligentes.
- Que tiene una línea llamada GreenLife de alta calidad.
- Que tiene mas de 200 empleados.
- Que su Presidente la creó en 1956, cuando era un buen tapicero.
- Que viaja por el mundo investigando colchones en los hoteles.
- Que tiene puntos propios y va a crecer con franquicias y ha ampliado su marca.



Con esta información de la empresa líder, Euber tiene un referente para su negocio en Cali.





**¿Cuáles son las fortalezas de cada uno?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**¿Cómo venden? ¿Por qué les compran?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**¿Cómo se llaman los 3 líderes?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**¿Cuánto venden diario o mensual?**

---

---

---

---

---

---

---

---

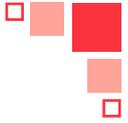
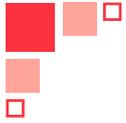
---

---

**PASO**  
**8****EL ESTUDIO DE MERCADO.  
LA INVESTIGACIÓN**

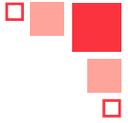
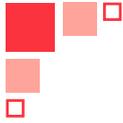
- El mercado es el lugar amplio donde se va a mover la empresa para vender el producto que elabora, el servicio que presta o los productos que comercializa. En síntesis, para intercambiar bienes y servicios con otros.
- El mercado más grande es el mundo, pero nuestra empresa posiblemente no vende al exterior, enfocándose en el mercado interno y entonces ofrecemos nuestras ventas al barrio, a la ciudad, el departamento o el país en que vivimos.
- Esta decisión es personal y de acuerdo a nuestro negocio. En la medida que nos focalicemos, podemos hacer las empresas más cercanas al comprador y vender más, si así lo logramos.





- Hacer un estudio de mercadeo nos da la idea mas cercana a la pregunta: ¿Qué tan viables son los productos o servicios que ofrecemos, teniendo en cuenta variables como producto, precio, distribución, publicidad o comunicación y calidad?

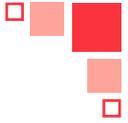
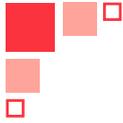




## En el estudio de mercado realizamos dos cosas:

- A. Un análisis de los consumidores.
- B. La estrategia para que los productos/servicios alcancen el éxito.

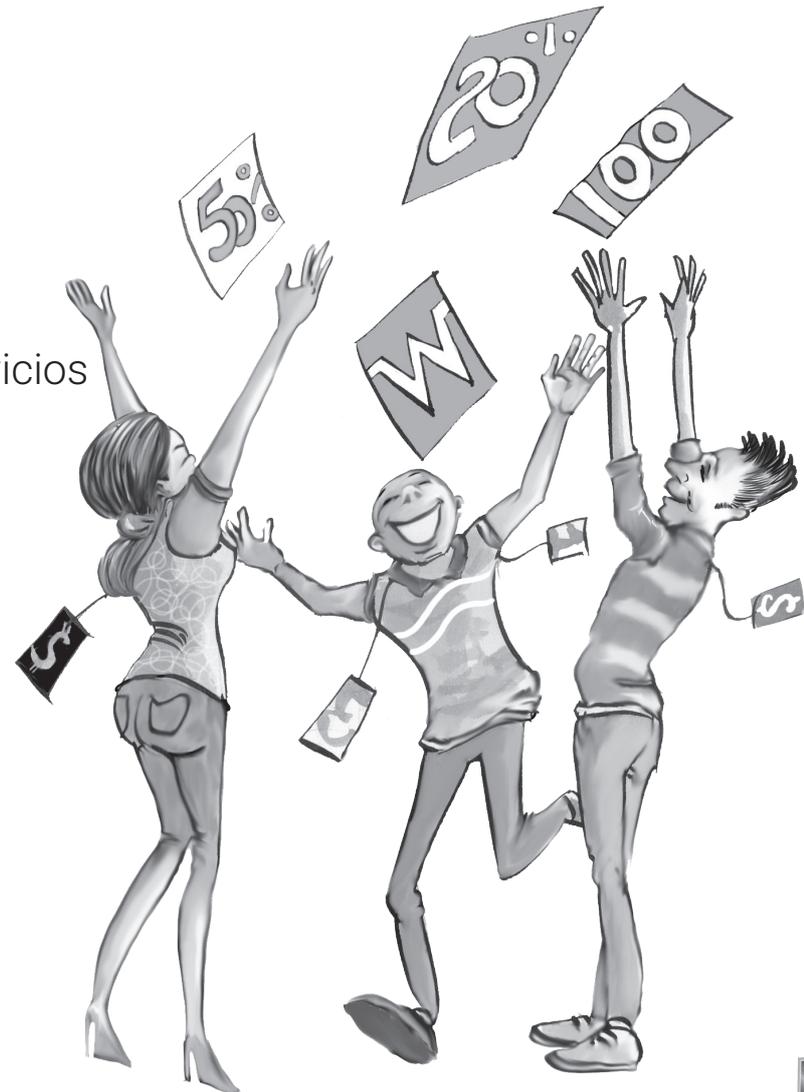




## A. El Análisis de los Consumidores

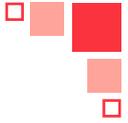
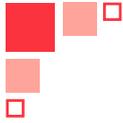
En este punto investigamos:

- Necesidades de consumo
- Características de productos que quieren tener
- Costumbres
- Tendencias que se notan
- Lugares donde compran nuestros productos o servicios
- Momentos que lo hacen
- Preferencias de los compradores
- Reacciones ante la publicidad
- Horarios preferidos para comprar
- Gustos de quienes compran
- Influencias diversas que existen
- Precios a los que mas se compra
- Efectos de las promociones en personas
- Convencimientos de marca
- Personas influyentes en la comunidad



- Todo aquello que de información para diseñar unas técnicas de mercadeo que faciliten la venta de nuestros productos o servicios.
  - Buscándolos permanentemente
  - Hablando con otros empresarios, sean o no competencia
  - Indagando en diferentes fuentes como revistas, periódicos, foros, ferias
  - Buscando en Internet, televisión, cine, radio
  - Haciendo encuestas simples o desarrollando métodos para conocer datos correctos.
- Como líderes de nuestra empresa, debemos conocer información real:
- Saliendo a la calle
  - Hablando con los clientes





## B. La Estrategia para Vender con Éxito

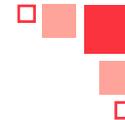
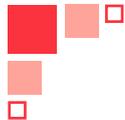
Son las acciones que planteamos realizar para conseguir los objetivos.

Antes de trabajar en el plan de mercadeo numérico, debemos pensar, en lo posible, con ayuda de otros, cuál va a ser la estrategia de la empresa con el producto o servicio para definir el rumbo de la misma.

Normalmente tenemos dos probabilidades y requieren conocer la competencia:

- a. Ser líderes en costos bajos y competitivos  
Ejemplo de esta estrategia es lo hecho por la China con sus empresas y productos.
- b. Diferenciarnos mostrando valor agregado para que nos perciban como únicos.  
Ejemplo de esta estrategia es el carro Roll Royce de oro.





## Actividad de Aprendizaje N° 7

Diseño y escribo lo que he averiguado con relación a la competencia y nuestro negocio:

### Análisis de los consumidores

- Necesidades
- Gustos
- Lugares de compras
- Preferencias
- Horarios
- Influencias
- Precios de compra
- Calidades
- Marcas
- Motivaciones de compra
- Otros

### Análisis

Ser líder en costos bajos así:

---



---



---



---



---



---

Diferenciarnos de otros en:

---



---



---



---



---

# EL PLAN DE MERCADO Y VENTAS PARA LA EMPRESA

PASO  
**9**

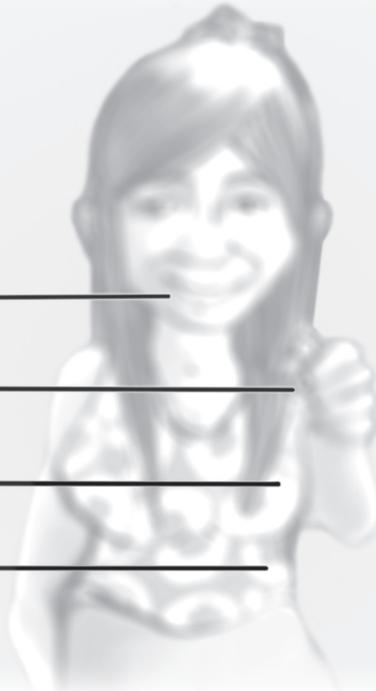
Consiste en determinar una serie de actividades para lograr que los productos o servicios lleguen a los clientes de manera constante y creciente.

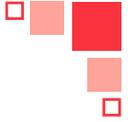
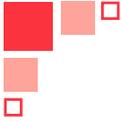
Para hacer un buen plan de mercadeo, debo haber realizado:

- a. El estudio o investigación de mercadeo, y
- b. Un presupuesto de ventas.

PLAN

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_





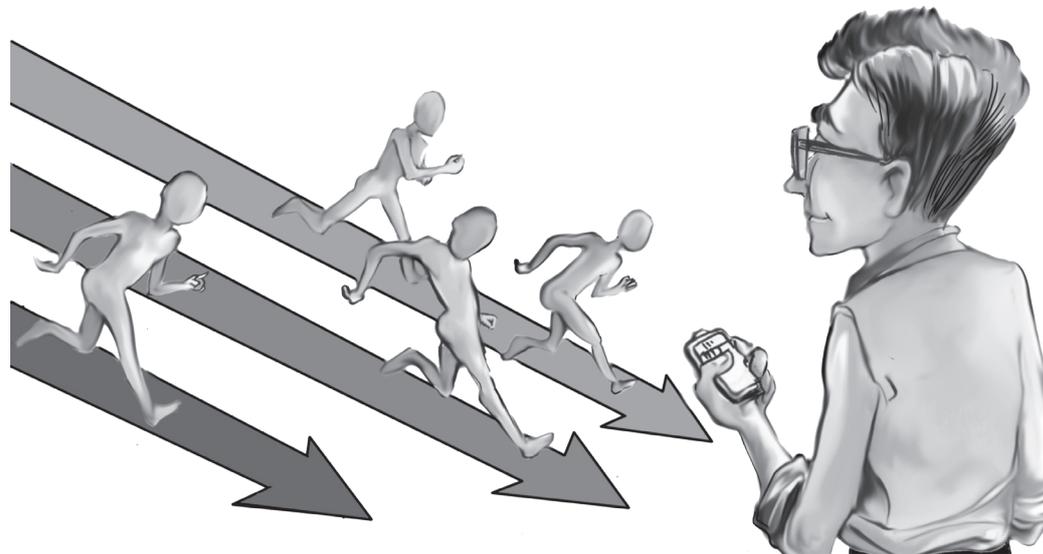
Cuando se realiza la investigación de mercadeo para el producto o servicio se obtiene la información que permite determinar:

- ¿Cuánta cantidad se puede vender?
- Un listado de cuánto y a quiénes vender.
- ¿A qué precios?
- ¿A qué plazos?
- ¿En qué condiciones?
- ¿Qué días, semanas o meses son los mejores?
- Si hay que dar descuentos.
- Si se deben hacer promociones.
- ¿Cuál puede ser el margen por producto y promedio?
- Sacar los datos suficientes para hacer proyecciones o presupuestos de ventas.

## Ejemplo sobre investigación de mercado

Karina tiene un negocio de servicios para teléfonos celulares y como le interesa su futuro, investiga en la U.T.I. y otras fuentes, y en resumen documenta que en Colombia en el año 2013 se usaron 196.152 millones de minutos entre móviles, que se enviaron, 15.488 millones de mensajes SMS sin incluir los de WhatsApp, que los suscriptores móviles llegaban al 104% de la población y que por esos medios de comunicación, sus competidores lograron muchas ventas, lo cual está en crecimiento.

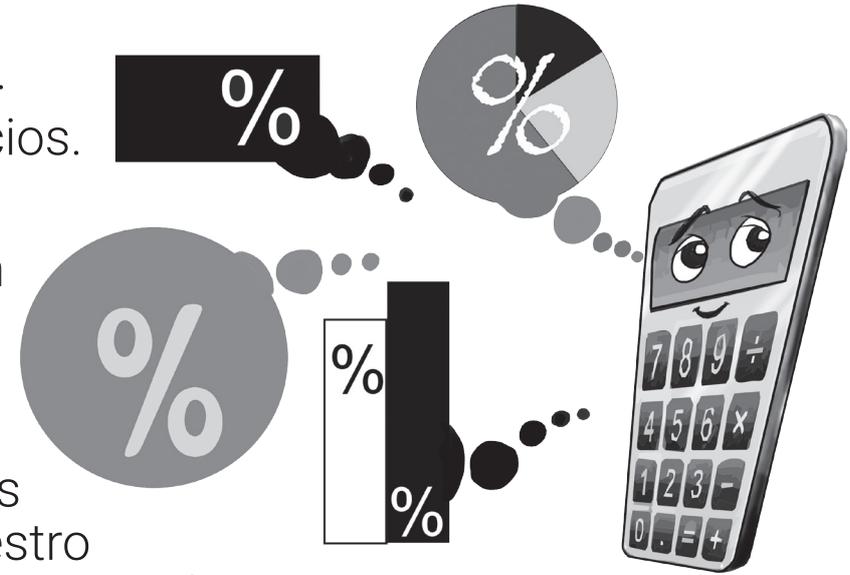
Con esto, ha estudiado la posibilidad de crecer su negocio, ofreciendo varios servicios a microempresas para que mejoren el mercadeo y ventas de sus empresas.



## El Presupuesto de Ventas

Siempre lo debemos hacer cada que se necesite, para:

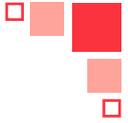
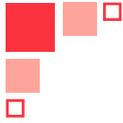
- Toda empresa en funcionamiento.
- Cada uno de sus productos o servicios.
- Un producto o servicio nuevo.
- Una empresa nueva a poner en marcha.
- Según lo necesitemos.



Además debemos hacerlo con cifras históricas que poseamos de nuestro negocio o si es nuevo, de negocios similares que sirvan de referencia y con esos datos comenzar a proyectar días, semanas y meses siguientes.

Igualmente, identificar con claridad los datos en días de ventas altas, promedio y bajas, según la experiencia de empresarios y asesores.

De la misma manera, es necesario obtener datos de ventas por semana y en lo posible, por persona que trabaja, todo lo cual ayudará a hacer un mejor presupuesto de ventas con compromisos individuales y de equipo.



## Actividad de Aprendizaje N° 8

Hago un presupuesto de ventas con los datos de hoy y proyectando el futuro:

### Para tener bases adecuadas, recordamos la investigación realizada:

- ¿Quiénes son mis clientes? \_\_\_\_\_
- ¿Dónde están? \_\_\_\_\_
- ¿Cuáles son los que mejor pagan? \_\_\_\_\_
- ¿Cuánto compran a diario o mes? \_\_\_\_\_
- ¿Qué días y meses son buenos? \_\_\_\_\_
- ¿Qué costumbres y hábitos tienen? \_\_\_\_\_
- ¿Qué les gusta comprar? \_\_\_\_\_
- ¿Cómo suelen pagar y plazo real que se toman? \_\_\_\_\_
- ¿Cada cuánto compran? \_\_\_\_\_
- ¿Qué marcas buscan? \_\_\_\_\_
- Luego mi negocio es: \_\_\_\_\_

---

---

---

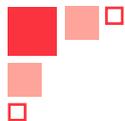
---

---

---

---

---



## Algunos aspectos a tener presente para aumentar el Presupuesto de ventas:

• ¿A qué clientes puedo venderles más y qué cosas? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

• ¿Qué productos o servicios me piden?  
\_\_\_\_\_

• ¿Internet es un medio de comunicación masivo aceptado? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

• ¿Tengo un website y lo uso para vender?  
\_\_\_\_\_

• ¿Cuántas visitas mensuales tiene mi pagina web? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

• ¿A qué paginas web del Gobierno accedo?  
\_\_\_\_\_

• ¿Como uso el correo electrónico para vender?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

• ¿Cómo aprovecho las redes sociales?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

• ¿Cómo uso Facebook para vender?  
\_\_\_\_\_

• ¿Qué mensajes de ofertas envío por Facebook y otros? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

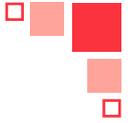
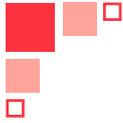
• ¿Cómo uso LinkedIn, Twiter, Instagram para vender? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

• ¿Cómo aprovecho internet para hacer negocios?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

• ¿De qué manera uso el celular para vender?  
\_\_\_\_\_

• ¿Cuántos mensajes SMS o WhatsApp envío con ofertas?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

• ¿Cuál es el listado de clientes familiares, amigos o conocidos? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



Escribimos un resumen de lo encontrado en nuestro negocio:

**Oportunidades:** \_\_\_\_\_

---

---

---

**Amenazas:** \_\_\_\_\_

---

---

---

**Fortalezas:** \_\_\_\_\_

---

---

---

**Debilidades:** \_\_\_\_\_

---

---

---

## Actividad de Aprendizaje N° 9

Calculamos las ventas y la tendencia en el Año, primero en un mes definido:

Si no hay datos, arranco, ejemplo, tomando como base el presente mes que estamos y calculo:

Días de la semana con ventas bajas: Valor: \$ \_\_\_\_\_ (1)

Días de la semana con ventas promedio: Valor: \$ \_\_\_\_\_ (2)

Días de la semana con ventas altas: Valor: \$ \_\_\_\_\_ (3)

(1) El valor lo multiplico por número de días del mes de ventas bajas y el monto de ventas suma \$ \_\_\_\_\_

(2) El valor lo multiplico por el número de días del mes con ventas promedio y el monto suma \$ \_\_\_\_\_

(3) El valor lo multiplico por el número de días del mes con ventas altas y el monto suma \$ \_\_\_\_\_

Sumo los 3 valores anteriores y me da el cálculo de las ventas del presente mes (comparo ese valor con lo que se me ha dicho sobre valor de ventas en negocios parecidos si es nuevo o con mi historia de ventas, si lo tengo).

Si el valor es realista, ya tengo las ventas de un mes del año: \$ \_\_\_\_\_ (4)

Luego preciso que tipo de mes es ese: de altas ventas, de bajas ventas o promedio:

Y determino los meses del año que se vende igual:

**Ya tengo el dato de ventas \$ \_\_\_\_\_ y lo multiplico por los meses iguales**

**Luego en el año vendo \$ \_\_\_\_\_ en los \_\_\_\_\_ meses de ventas \_\_\_\_\_ (5)**

## Sigo calculando las ventas y la tendencia. Segundo el cálculo de otros meses:

Ya sé lo que se vende en un mes. Ahora calculo las ventas de un mes:

Días de la semana con ventas bajas: Valor: \$ \_\_\_\_\_

Multiplico el total de días de ese mes por el valor y obtengo el total de ventas bajas del mes:

\$ \_\_\_\_\_ (1)

Días de la semana con ventas promedio: Valor: \$ \_\_\_\_\_

Multiplico el total de días de ese mes por el valor y obtengo el total de ventas promedio del mes:

\$ \_\_\_\_\_ (2)

Días de la semana con ventas altas: Valor: \$ \_\_\_\_\_

Multiplico el total de días de ese mes por el valor y tengo el total de ventas altas del mes:

\$ \_\_\_\_\_ (3)

Sumo los valores (1), (2) y (3), y tengo el valor total de ventas de un mes, o sea \$ \_\_\_\_\_

Ya tengo las ventas totales de un mes que es \$ \_\_\_\_\_ (4)

Determino en el año los meses que se vende más o menos igual:

**Así tengo el dato de ventas anuales de un mes, cuyo valor es \$ \_\_\_\_\_**

**Luego en el año vendo \$ \_\_\_\_\_ en los \_\_\_\_\_ meses de ventas \_\_\_\_\_ (5)**

## Continúo el cálculo de ventas y la tendencia. Hago el tercer cálculo por meses:

Ahora vamos a calcular las ventas mensuales y del año en un mes típico con ventas:

Días de la semana con ventas bajas de este mes: Valor: \$ \_\_\_\_\_

Multiplico el total de días de ese mes por el valor y tengo el total de ventas bajas del mes:  
\$ \_\_\_\_\_ (1)

Días de la semana con ventas promedio: Valor: \$ \_\_\_\_\_

Multiplico el total de días de ese mes por el valor y tengo el total de ventas promedio del mes:  
\$ \_\_\_\_\_ (2)

Días de la semana con ventas altas de este mes: Valor: \$ \_\_\_\_\_

Multiplico el total de días de ese mes por el valor y tengo el total de ventas altas del mes:  
\$ \_\_\_\_\_ (3)

Sumo (1), (2) y (3) y tengo el total de las ventas de un mes, o sea: \$ \_\_\_\_\_

**Así ya tengo las ventas de un mes típico de ventas, o sea que es \$ \_\_\_\_\_**

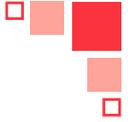
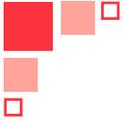
**Luego en el año vendo \$ \_\_\_\_\_ en los meses de ventas \_\_\_\_\_ (5)**

La suma de los números (5) de éstas últimas 3 páginas es la totalidad de las ventas en un año.  
Hago el cálculo anual de las ventas para mi Plan de Negocio.

Para tener los registros y la base del flujo de caja, hago una tabla mes a mes de las ventas de mi negocio, y al final de los 12 meses, verifico la suma total, que es la que indica las ventas anuales.

El valor anterior lo divido en 12 meses y así tenemos el promedio mensual de ventas que será la que usemos para comparar con el punto de equilibrio promedio que saque para la misma y así poder controlar rápidamente la parte financiera de nuestra empresa:





Calculamos las ventas y la tendencia en el Año, primero en un mes definido:

Las ventas en una empresa pueden ser de contado o a crédito.

Debemos cuantificar en pesos, cuanto son:

1. De contado diarias, semanales o mensuales
2. A crédito diarias, semanales o mensuales

La suma de ventas de contado y a crédito (1+2) nos da el total de las ventas, como sabemos.

Una vez tengamos los datos en dinero, determinamos el porcentaje de cada una con relación al total.

Con los anteriores datos y las de total de ventas mes a mes, podemos calcular el ingreso de dinero por ventas de contado del negocio y proyectar cuando ingresa el dinero de ventas a crédito.

Y también las proyecciones de ventas totales cada año.

Así elaboramos:

- A. El presupuesto anual de ventas de contado y a crédito, y
- B. El flujo de ingresos anuales a caja fruto de las ventas.

El dato de obtención permanente de caja es fundamental porque como sabemos: **Las empresas se quiebran o tienen éxito es por la permanente generación adecuada de caja para la misma.**

PASO

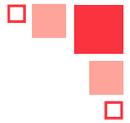
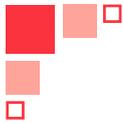
## 10

## EL PLAN OPERATIVO DEL NEGOCIO

En este paso es necesario demostrar cómo funciona la empresa, sea de servicios, industrial o comercial, indicando el tipo de tecnología que utiliza o requiere, la maquinaria usada, los equipos exigidos para su buen funcionamiento, la herramienta, los muebles requeridos, la organización de la planta o sitio de trabajo con su organigrama, los requisitos de recursos humanos, horarios de trabajo, necesidades de turnos, si así lo exige, y todo lo que tiene que ver con sus actividades u operación.

Cuando tenemos lugares o puntos de venta al público, debemos indicar su ubicación, si vamos a tener más de un punto, detalles de los mismos, como se manejarán las compras de mercancías o el aprovisionamiento de materias primas o de los servicios que se presten, si se tienen inventarios y como es su manejo.

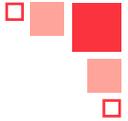
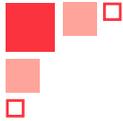




También indicar cómo son los costos de la empresa y compararse con competidores, que nos diferencia de los demás, qué problemas podemos enfrentar, qué retos vencer y cómo vemos en el futuro al negocio.

En este paso al igual que en todo, debemos fijarnos metas a cumplir en fechas determinadas porque nos ayuda a tener una guía para lograr el éxito, recordando que el objetivo nos indica EL QUE LOGRAR y la estrategia nos indica EL QUE HACER.





## Actividad de Aprendizaje N° 10

Un ejemplo de plan operativo de nuestra empresa es:

La empresa a montar se dedica a: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Los equipos, muebles y demás cosas requeridas son: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

La organización operativa y personas que trabajamos tenemos las siguientes funciones y somos: Las compras las vamos a realizar de la siguiente manera y con una política de inventarios así: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

El objetivo es lograr una producción o servicios promedio mes de \$ \_\_\_\_\_ y la lograremos en el tiempo así: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# EL PLAN ADMINISTRATIVO O DE GESTIÓN

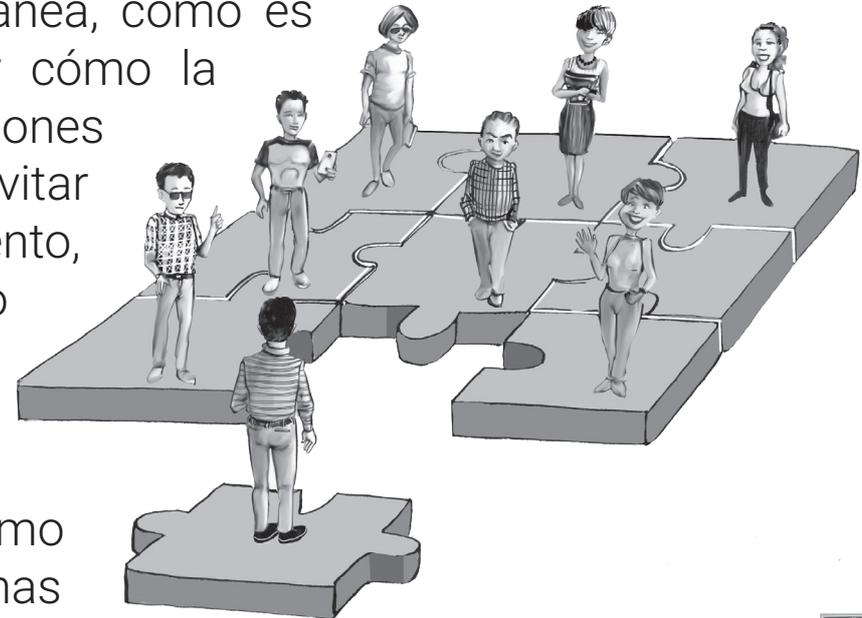
PASO

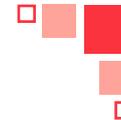
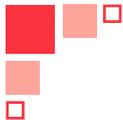
11

En este paso debemos indicar cómo está organizada administrativamente la empresa, qué papel jugamos en ella nosotros como emprendedores o gestores de la iniciativa empresarial, qué otras personas tiene el negocio y qué papel desempeñan, demostrando que no se tiene personal en exceso pero que es suficiente para funcionar bien.

Debemos indicar qué tamaño de empresa se ha creado y los planes para crecerla, si existen, cómo se planea, cómo es su funcionamiento, su crecimiento futuro y cómo la controlamos, indicando puestos clave y funciones de las personas que tiene la empresa para evitar burocracia y garantizar su buen funcionamiento, así como los incentivos a las personas, en caso de existir.

Cuando sea necesario, indicar si se tienen asesores externos, quiénes son, qué hacen, cómo ayudan y si se tiene Junta Directiva y las buenas prácticas que se manejan.





## Actividad de Aprendizaje N° 11

A continuación escribo las características del plan de gestión que llevo a cabo en mi microempresa:

¿Cómo está organizada? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cuáles son los puntos clave del negocio? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué funciones con cargo tenemos?, y ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cuál organización tendrá al crecer? \_\_\_\_\_

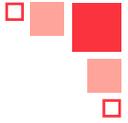
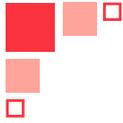
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cómo voy a controlar la empresa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



# EL PLAN FINANCIERO

PASO  
**12**

Un elemento determinante es reconocer y dar las cifras financieras que son necesarias en todo negocio.

Por ello, es importante conocer, elaborar y entender los 3 estados financieros fundamentales de la empresa que son: EL BALANCE GENERAL, EL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS Y EL FLUJO DE CAJA. Una vez los tengamos, se anexan en este paso del Plan de Negocio. Si no los tenemos, ni existe un asesor que los haga, en el curso de contabilidad se ofrecen las herramientas para elaborarlos, enfatizando en la capacidad de generar caja que es fundamental.

Igualmente es importante que indiquemos cuánto es nuestro propio aporte en dinero para comenzar la empresa, y si requiere endeudarse y por qué es oportuno asumir una deuda pagando interés a una entidad financiera o a otra persona, entendiendo que un préstamo equivale a “tener un socio” que nos cobra por poner el dinero y nos exige devolverlo en el corto plazo.

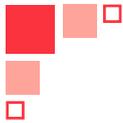


Recordemos: **UN PRÉSTAMO NO ES GRATIS, TIENE COSTO Y AFECTA NUESTRO FLUJO DE CAJA SIEMPRE.**

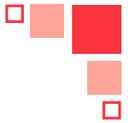
Así mismo, es importante relacionemos los costos fijos mensuales de la empresa, los costos variables, el margen de contribución y el punto de equilibrio que nos sirva para hacer revisiones permanentes de la situación de nuestro negocio y controlarla financieramente de manera rápida. Dicho punto de equilibrio, que es el que nos indica el punto donde no se gana ni pierde dinero, lo revisamos cada dos o tres meses para mayor tranquilidad.

Recordemos que en el curso de costos se dan mas guías para sacar el punto de equilibrio de cada negocio.





# Actividad de Aprendizaje N° 12



Elaboramos y entregamos información financiera de la empresa:

Reconociendo la necesidad de la información financiera y que la generación permanente de efectivo (caja), asegura el funcionamiento de la empresa, paso a anexar aquí:

## El Balance General al día

---

---

---

## El estado de pérdidas y ganancias Entre el \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_

---

---

---

## El Flujo de Caja para 12 meses

---

---

---









Con base en la anterior información del negocio, redactamos el siguiente plan financiero:

A large rectangular area with horizontal lines, intended for writing the financial plan.



PASO

13

# LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y LA FINANCIACIÓN

Cuando conocemos bien las cifras financieras de nuestra empresa o del negocio que vamos a crear, resulta más claro saber qué recursos económicos son necesarios, y así mismo, si los recursos propios son suficientes o si debemos buscar financiación externa, cuánto, cuándo y a qué costo, sin que peligre el funcionamiento de la empresa. Al hacer esto recuerde siempre que cuando “regatea”, logra que su dinero “se estire”.

Toda empresa requiere dinero para iniciar, para funcionar y para crecer, pero las cantidades y el momento difieren según las capacidades de la misma y los procesos de funcionamiento.

A veces incurrimos en costos innecesarios al endeudarnos cuando no debemos, ocasionando pérdidas a la empresa y

ocasionalmente, llevándola a situaciones difíciles.

Por ello debemos tener conocimiento de los recursos económicos que la empresa necesita para funcionar y cuando y cuanto adicional se requiere para ahí tomar decisiones sobre endeudamiento, búsqueda de socios o apoyos de otros.



## Ejemplo sobre recursos económicos y financiación

Los propietarios de la empresa de ventas por la web están en el proceso de definir los requerimientos financieros a establecer en el Plan de Negocio.

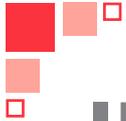
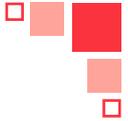
Han encontrado según su plan de gestión administrativa, el plan de mercadeo y ventas y el financiero, que se necesita un total de \$40 millones para el arranque y funcionamiento los próximos 2 años y que llega al punto de equilibrio a los 14 meses de estar funcionando.

Para iniciar tienen \$20 millones de ahorros de varios años de trabajo y le faltarían otros \$20 millones más. Para conseguir ese dinero encuentran estas alternativas:

- Hablar con sus padres y hermanos para que pongan ese dinero, ya sea como ayuda sin costo alguno, como unos socios que entran al negocio, como un préstamo de ellos a intereses bajos y a un año de plazo.
- Acordar con sus amigos cercanos un préstamo a bajos intereses y a 2 años de plazo.
- Escribir el plan de negocio y llevarlo a un socio potencial que existe en Internet.
- Llevar ese Plan de Negocio a un programa de emprendimiento.
- Entregar su Plan de Negocio a estudio de un banco.

Todas estas opciones y otras son posibles, con un plan de negocio claramente realizado, cuantificadas las necesidades de dinero y de financiamiento.





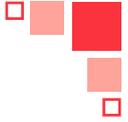
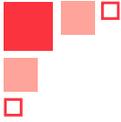
# IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E HITOS IMPORTANTES



Cuando decidimos comenzar una empresa o lanzar nuevos productos, debemos tener claro que la sola idea es insuficiente y que escribir el Plan de Negocio también se queda corto, si dejamos de presionar la puesta en marcha del mismo y su continuo avance.

Eso también se vuelve necesario en la medida que la empresa va creciendo o los nuevos productos exigen desarrollos diversos, no contemplados al comenzar, que llevan a incluir otras posibilidades donde ya uno, como emprendedor, no puede continuar solo y requiere de otras visiones y aportes de diferente tipo.

Hay que trabajar por implementar nuestra idea, ponerle metas, controlar los pasos y luego los avances, los cambios que se necesiten, fijándonos compromisos importantes que les llamamos hitos.



Esos hitos son:

- Unas guías que nos van a servir para ir verificando cuando vamos por el camino correcto.
- Referencias para nuestro control permanente.
- Un incentivo para lograr los objetivos en los tiempos planeados.
- Bases para el buen manejo y avance del negocio.
- Estímulos para seguir adelante por el camino correcto.
- Elementos para relanzar el negocio cuando ello se requiera.

## Ejemplo sobre implementación, control e hitos:

### Hitos Iniciales

Berny Silberwasser, estudiante de administración de empresas de la Universidad Icesi de Cali, se dio cuenta de la existencia de un nicho de mercado con una tendencia a buscar la pureza de las cervezas que permitan diferenciarse de las cervezas industriales tradicionales, y tuvo como proyecto de grado en 2001 un plan de negocio para crear una empresa de cerveza de tipo artesanal, que en sus inicios operó en el bar “palos de moguer” en la Avenida 6 al norte de Santiago de Cali.

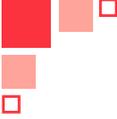
Esto de por sí, ya fue un hito importante.

Cuando su idea y Plan de Negocio sobre las cervezas artesanales estaba consolidado en Cali, y la filosofía de este tipo de cervezas era fuerte en los países

desarrollados. Berny Silberwasser decidió aprender más de éstas y viajó a Alemania y a Estados Unidos (Chicago), donde aprendió más, lo que lo volvió líder del tema en Colombia.

En Cali, consolidó la nueva historia de cervezas fabricadas en el lugar de consumo en Palos de Moguer.





Un hito más de este negocio.

Con los ahorros, Berny compró una máquina de segunda en Estados Unidos y creó una planta de producción en el barrio 7 de Agosto en Santiago de Cali.

Un hito en su proceso de avance.

Luego se retiró de Palos de Moguer y evolucionó trasladándose a Bogotá un mercado más grande y selecto.

Otro hito notorio.

En Bogotá migró a ser Bogotá Beer Company dándole así un enfoque de mayor tamaño.

Un nuevo hito.

En Bogotá posicionó este concepto y comenzó a vender el producto en botellas de 330 mililitros en empaque four pack en almacenes de cadena y a masificar la

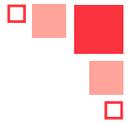
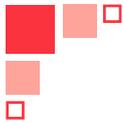
venta con un call center.



En 2010, Berny producía 40 barriles mensuales de cerveza. Hoy produce 1.200 barriles con 24 casa bares en Colombia y ventas de \$38.000 millones el año 2014, y ya fue reconocido como uno de los 15 emprendedores destacados por la revista Dinero en 2009 y galardón de Ernst & Young como emprendedor emergente.

A finales de abril de 2015, la empresa belga-brasilera ABInBev, la mayor productora de cervezas del mundo, con marcas como Budwiser de E.U., Corona de México, Brahma de Brasil, Stella Arios de Argentina, la adquirió y posiblemente la lleve en 2015 a producir 25.000 hectolitros al año y a convertirse en la empresa líder de cervezas artesanales donde ellos operan.

Una microempresa cervecera camino a las grandes.



## Actividad de Aprendizaje N° 14

Determino unos hitos que me sirvan de guía para asegurar el montaje y funcionamiento de la empresa a establecer.

¿A partir de qué fecha comenzamos nuestro plan de negocio definido a lo largo de este curso? \_\_\_\_\_

¿A quienes se lo vamos a presentar para análisis? \_\_\_\_\_

¿Cómo se va a financiar la empresa? \_\_\_\_\_

¿Qué debemos haber conseguido a los 30 días de iniciar? \_\_\_\_\_

¿Cuáles son los indicadores para medir al negocio? \_\_\_\_\_

¿Qué debo tener a los 6 meses de iniciado? \_\_\_\_\_

Hitos a verificar al año y los dos años: \_\_\_\_\_







**ALCALDÍA DE  
SANTIAGO DE CALI**

**SECRETARÍA DE DESARROLLO  
TERRITORIAL Y BIENESTAR SOCIAL**

**Centro Administrativo Municipal, torre Alcaldía. Piso 5**

**Teléfono 889 6232**

**[www.cali.gov.co/Bienestar](http://www.cali.gov.co/Bienestar)**



**@bienestarsocial**