Plan de Negocio

* Introducción
* Descripción del negocio
* Productos y servicios
* Ventas y mercadeo
* Requisitos de operación
* Administración financiera
* Perfil del administrador
* Verifique lo que entendió
* Ejemplos de Planes de Negocio
* Recursos adicionales

Esta presentación multimedia en línea fue creada usando ExpressTrain Web, derechos intelectuales reservados© 1998 Centro para Servicios Educativos Princeton, Inc. ([http://www.princetoncenter.com](http://www.sba.gov/cgi-bin/byebye.pl?TO=http://www.princetoncenter.com).)

Las imágenes para este manual incluyen fotos de PhotoDisc derechos intelectuales reservados© 1998 PhotoDisc, Inc.

Los objetivos de este curso son:

Ayudarle a entender la importancia y el papel del plan de negocios

Describir los componentes y tipos de información que se debe incluir en el plan de negocios;

Identificar las fuentes principales de ayuda para desarrollar un plan de negocio.

Bienvenido al curso electrónico de capacitación de la SBA que esboza los componentes esenciales de un plan de negocio.

Este curso está diseñado para ofrecerle información importante y al final permitirle comprobar lo que ha aprendido.

También le ofrece muchos recursos electrónicos, así como una oportunidad interactivo para contestar sus preguntas de forma electrónica mediante un asesor empresarial de SCORE [por las siglas en ingles de la Asociación de Ejecutivos Jubilados]

Introducción

Todo proyecto valioso requiere planificación. La planeación y el desarrollo del plan de negocios le ayudarán a diseñar un plan de acción para su nuevo negocio.

Si no sabe lo que está haciendo, acabará en el camino errado.

El plan de negocio es un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos.

Sirve como el mapa con el que se guía su compañía.

Un plan de negocios:

Es el plan administrativo y financiero de una compañía nueva y sirve para la operación exitosa de una alianza empresarial.

Le explica en forma específica cómo va a funcionar un negocio y los detalle sobre cómo capitalizar, dirigir y hacer publicidad a un negocio.

Descripción del negocio

En esta sección de su plan de negocio deberá proporcionar una descripción detallada del mismo.

Para describir su negocio, es excelente hacerse la pregunta siguiente: "¿En qué negocio estoy yo?" Describa sus productos, servicios y mercado. Asegúrese de incluir una descripción completa de lo que distingue a su negocio de otros.

La descripción del negocio debería identificar en forma clara las metas y objetivos. Deberá explicar por qué usted tiene o va a tener este negocio.

Productos y servicios

En esta sección de su plan de negocio describa lo que desea vender, lo que hace, por qué beneficiará al cliente y lo que lo hace especial o único.

Trate de describir los beneficios de sus productos y servicios desde la perspectiva del cliente. Los empresarios que tienen éxito entienden las necesidades y expectativas de los clientes.

Entender al cliente es lo más importante para ganarse la satisfacción del cliente y para obtener ganancias.

Ventas y mercadeo

Una de las claves para tener buenas ventas es conocer a sus clientes, lo que les gusta, disgusta, sus necesidades y expectativas. Cuando se identifican estos factores, se puede desarrollar una estrategia de ventas que le permitirá entender y satisfacer sus necesidades.

Conozca a su competencia. Considere sus estrategias de ventas y precios. Si usted llega a entender por qué su competencia tiene éxito, entonces estará en una mejor situación para competir con ellos.

Planifique su estrategia de precios. Antes que nada, establezca una política, ya sean con precios más caros o más baratos que su competencia. Luego, usted podrá controlar los precios y costos y hacer los ajustes necesarios para garantizar una ganancia.

Requisitos de operación

En esta sección de su plan de negocios explique la forma en que se maneja la empresa día a día. Hable sobre las políticas de contratación y de personal. Hable sobre el seguro, acuerdos de alquiler o renta, requisitos legales que debe cumplir, y otros requisitos operativos para hacer funcionar la empresa.

Tome en cuenta todo el equipo necesario para fabricar el producto o brindar el servicio. Describa el proceso de producción y entrega de los productos y / o servicios.

Administración financiera

Una de las mejores formas de que el negocio se mantenga solvente y lucrativo es con una administración financiera sólida.

Para administrar sus finanzas en forma efectiva, escriba un presupuesto sólido y realista determinando la cantidad de dinero real que va a necesitar para abrir el negocio (costos iniciales) y la cantidad necesaria para mantenerlo abierto (costos de operación). En esta sección de su plan de negocios deberá preparar una proyección de ventas, de flujo de efectivo, declaración de ingresos, análisis de punto de equilibrio y una hoja de balance.

A menos que conozca perfectamente cómo hacer un estado financiero, pida ayuda para escribir los informes de ingresos y flujos de efectivo y para preparar la hoja de balance. Su objetivo es entender las herramientas financieras lo suficiente que pueda sacarles provecho. Su contador puede ayudarle a alcanzar esta meta.

Perfil del personal administrativo

El capital más importante de su negocio es su gente.

Es importante identificar las habilidades que usted necesita así como las que ya tiene, ya que deberá contratar a personas que posean las que usted no tiene.

Esta sección de su plan de negocios identifica a los dueños y a los empleados clave. Explica las habilidades y experiencia que aportaran al negocio.

Verifique lo que entendió

Ahora que ha visto todos los componentes de su plan de negocios, veamos lo que entendió. Se le harán preguntas de opción múltiple. Presione la respuesta correcta en cada pregunta.

¡Buena suerte!

¿Por qué es importante un plan de negocios?

A. Es un requisito del banco   
B. Le proporciona orientación y enfoque al negocio   
C. Es un requisito para solicitar un préstamo garantizado por la SBA   
D. Sirve como una guiar para la empresa   
E. Todas la anteriores

La sección de "La Descripción del Negocio" debería contestar la pregunta siguiente:

A. ¿Quién es mi competencia?   
B. ¿Cómo se administrará mi negocio?   
C. ¿En qué negocio estoy yo?   
D. ¿Cuáles son mis gastos de operación?

Conocer los beneficios de sus productos/servicios desde la perspectiva del cliente le permite desarrollar:

A. La descripción de la compañía   
B. La lealtad de los clientes   
C. Un buen precio del producto   
D. Administración financiera sólida

Identificar lo que a sus clientes les gusta, disgusta, y sus expectativas le permitirá:

A. Compararse a la competencia   
B. Operar su negocio en forma más eficiente   
C. Anticipar los gastos del negocio   
D. Entender y satisfacer las necesidades de los clientes

La información siguiente deberá explicarse en la sección "Requisitos de Operación":

A. Seguros, acuerdos de alquiler o renta y requisitos legales   
B. Una descripción completa de sus productos y servicios   
C. Su estrategia de precios   
D. Las habilidades y experiencia de los dueños y empleados clave

Los estados financieros son muy útiles para el nuevo empresario ya que:

A. Pueden ayudarle para contratar contadores   
B. Una administración financiera sólida es una de las mejores formas de mantenerse solvente   
C. Mejora la oportunidad de definir sus productos y / o servicios   
D. Le ayudan a determinar las políticas de empleo

¿Cuál sección identifica a los dueños y empleados clave y luego discute las habilidades y experiencia que aportan al negocio?

A. Perfil del personal administrativo   
B. Requisitos de operación   
C. Productos y servicios   
D. Descripción del negocio

¡Felicitaciones!

Las Respuestas Correctas al Final

Usted ha terminado el curso sobre la elaboración de un plan de negocios. Recuerde, si no planifica hacia dónde se dirige, acabará en el camino equivocado.

Una vez que haya completado su plan de negocio, revíselo con un amigo o uno de sus socios comerciales. Recuerde que su plan de negocio es un documento flexible que deberá cambiar conforme crece su negocio.

Ejemplo de un Plan de Negocio

Las siguientes paginas contienen muestras de planes de negocios al menudeo / minoristas divididos en secciones.

**PLAN DE NEGOCIO PARA UN NEGOCIO MINORISTA**

Nombre de la Empresa: Tecnología Administrativa Americana [AMT]

**1.0 Resumen Ejecutivo**

Al enfocarse en sus puntos fuertes, sus clientes clave y los valores implícitos que ellos necesitan, Tecnología Administrativa Americana aumentará las ventas a más de $10 millones en tres años, al mismo tiempo que mejorara el margen bruto de las ventas y de la administración del efectivo y del capital de trabajo.

Este plan de negocio nos muestra el camino. Renueva la visión y enfoca la estrategia en nuestro mercado local: agrega valor a los segmentos de nuestro mercado objetivo, a las pequeños negocios y a los usuarios con sus oficinas caseras. Asimismo, proporciona paso por paso, el plan para mejorar nuestras ventas y el margen bruto de ganancias. Este plan incluye este resumen y los capítulos acerca de la compañía, productos y servicios, enfoque de mercado, planes de acción y pronósticos, equipo administrativo y plan financiero.

**1.1 Objetivos**

Aumentar las ventas a más de $10 millones en el tercer año.

Elevar el margen bruto de ganancias por encima del 25% y mantener el nivel.

Vender $2 millones en servicio, apoyo y capacitación para 1998.

Mejorar la rotación de inventario a 6 turnos el año que entra, 7 en 1996 y 8 en 1997.

**1.2 Misión**

AMT está basada en la suposición de que el manejo de la tecnología informática para los negocios se provee como asesoría legal, contabilidad, artes gráficas y otras áreas del conocimiento; aquí no están incluidos los prospectos que lo hacen por ellos mismos. Los empresarios inteligentes que no están interesados en la computación necesitan encontrar proveedores confiables de equipo, programas, servicio y apoyo. Necesitan usar a estos proveedores de calidad así como utilizan a otros prestadores de servicios profesionales como aliados confiables.

AMT es tal proveedor. Sirve a sus clientes como un aliado confiable proporcionándoles la lealtad de un socio comercial y la economía de un proveedor externo. Nos aseguramos que nuestros clientes tengan lo que necesitan para manejar sus negocios de la mejor forma posible con máxima eficiencia y confiabilidad. Muchas de nuestras solicitudes de tecnología informática son críticas para la misión de la empresa, así que les damos a nuestros clientes la seguridad de que estaremos ahí cuando ellos nos necesiten.

**1.3 Claves Para el Éxito**

Diferenciarse de los negocios que sólo quieren vender movidos por los precios al ofrecer y proporcionar servicio y apoyo, y cobrar por eso.

Aumente el margen bruto de ganancia a más del 25%.

Aumentar las ventas de otros productos que no sean equipo en un 20% del total de las ventas para el tercer año.

**2.0 Descripción de la Compañía.**

AMT es una compañía de reventa de equipo de computación que se fundó hace 10 años y que registra ventas de $7 millones de dólares anuales, márgenes de ganancia en descenso y presión del mercado. Tiene una buena reputación, excelente personal y una posición estable en el mercado local; sin embargo, ha tenido problemas para mantener sus finanzas saludables.

**2.1 Propietarios de la Compañía**

AMT es una corporación C privada, en su mayoría propiedad de su fundador y presidente, Ralph Jones. Hay otros seis co-propietarios, incluyendo a cuatro inversionistas y dos antiguos empleados. Los inversionistas más grandes (en porcentaje de propiedad) son Frank Dudley, nuestro abogado y Paul Karots, nuestro asesor de relaciones públicas. Ninguno de ellos posee más del 15% pero ambos son participantes activos en la toma de decisiones.

**2.2 Historia de la Compañía.**

AMT ha quedado atrapada en las redes de las reducciones de márgenes de ganancia que ha afectado a los revendedores de computadoras en todo el mundo. Aunque en la gráfica de Desempeño Financiero anterior muestra que hemos tenido un crecimiento saludable en las ventas, también muestra un margen bruto y ganancias en descenso.

Cifras más detalladas en la tabla 2.2 incluyen otros indicadores a los que también se debe poner atención.

El porcentaje de margen bruto de ganancia ha estas disminuyendo constantemente, tal como lo vemos en la gráfica.

La rotación de inventario está empeorando constantemente. Todos estos aspectos son parte de la tendencia general que está afectando a los revendedores de computadoras. La presión en la reducción de márgenes de ganancia está sucediendo en toda la industria de la computación alrededor del mundo.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Desempeño anterior | 1994 | 1995 | 1996 |
| Ventas | $3,773,889 | 4,661,902 | $5,301,059 |
| Ventas Brutas | $,189,495 | $1,269,261 | $1,127,568 |
| Porcentaje bruto (calculado) | 31.52% | 27.23% | 21.27% |
| Gastos de operación | $752,083 | $902,500 | $1,052,917 |
| Período de cobranza (días) | 35 | 40 | 45 |
| Rotación de inventarios | 7 | 6 | 5 |

Balance general: 1996   
Activos a corto plazo   
Efectivo $55,432   
Cuentas por cobrar $395,107   
Inventario $651,012   
Otros activos a corto plazo $25,000   
Total de activos a corto plazo $1, 126,551

Activos a largo plazo   
Activos de capital $350,000   
Depreciación acumulada $50,000   
Total de activos a largo plazo $300,000   
Total de activos $1,426,551

**2.3 Deuda y capital**

Cuentas por pagar $223,897   
Pagarés a corto plazo $90,000   
Otros pasivos a corto plazo $15,000   
Subtotal de los pasivos a corto plazo $328,897   
Pasivos a largo plazo $284,862   
Total de pasivos $613,759   
Pago a capital $500,000   
Ingresos retenidos $238,140   
Ingresos $437,411 $366,761 $74,652   
Capital total $812,792   
Capital y deuda total $1,426,551

Otras entradas: 1996   
Días de pago 30   
Ventas a crédito $3,445,688   
Movimiento de cuentas por cobrar 8.72

**2.4 Localidad e Instalación de la Compañía.**

Tenemos una sola instalación, una tienda de 7,000 pies cuadrados en un centro comercial suburbano con ubicación accesible cerca del área del centro. La tienda incluye área de capacitación, el departamento de servicio, oficinas y área de exposición.

**3.0 Productos y servicios**

AMT vende tecnología de computadoras personales para negocios pequeños incluyendo hardware para computadoras personales, periféricos, redes de trabajo, software, apoyo, servicio y capacitación.

Ultimamente lo que realmente estamos vendiendo es tecnología informática. Vendemos confiabilidad y seguridad. Vendemos a los empresarios con negocios pequeños la seguridad de saber que sus negocios no sufrirán un colapso en su tecnología informática.

AMT sirve a sus clientes como un aliado confiable, brindándoles la lealtad de un socio comercial y la economía de un vendedor externo. Nos aseguramos que nuestros clientes tengan lo que necesitan para hacer funcionar sus negocios lo mejor posible, con el máximo de eficiencia y confiabilidad. Debido a que muchas de nuestras aplicaciones de información son críticas para la misión, les damos a nuestros clientes la confianza de que estaremos ahí cuando ellos nos necesiten.

**3.1 Descripción de Productos y Servicios**

En cuanto a las computadoras personales, damos apoyo en tres áreas principales: La "Super Home" es nuestra computadora más pequeña y económica, inicialmente el fabricante la catalogó como una computadora casera. La utilizamos principalmente como una estación de trabajo barata para instalaciones comerciales pequeñas. Sus especificaciones son ... La "Power User" es nuestra línea principal en escala ascendente. Es nuestro sistema principal para ofician en casa y estaciones de trabajo principales para pequeños negocios por su . . . Sus fortalezas principales son . . . sus especificaciones incluyen. .. son ....

La "Business Special" es un sistema intermedio que se usa para llenar el vacío que pueda haber en el posicionamiento. Sus especificaciones incluyen . . . En cuanto a periféricos, accesorios y otro equipo de computo, contamos con una línea completa de artículos necesarios, desde cables y formularios hasta tapetes para ratón ...

En servicio y apoyo, ofrecemos servicio para clientes que llegan sin cita, para quienes dejan sus sistemas depositados, contratos de mantenimiento y garantías a domicilio. No hemos tenido mucho éxito en la venta de contratos de servicio. Nuestra capacidades como red de trabajo...

En software, vendemos una línea completa ...

En capacitación ofrecemos ...

**3.2 Comparación de Competitividad**

La única forma en la que podemos esperar diferenciarnos bien es definir la visión de la compañía para ser un aliado de la tecnología informática para nuestros clientes. No podremos competir de manera eficiente con las cadenas que utilizan las computadoras o productos como electrodomésticos. Necesitamos ofrecer una verdadera alianza. Entre los beneficios que vendemos se incluyen muchos aspectos intangibles: seguridad, confiabilidad, saber que alguien estará ahí para responder cualquier pregunta y ayudar en los momentos importantes.

Éstos son productos complejos, productos que requiere conocimiento y experiencia para usarlos, mientras que nuestra competencia sólo vende los productos en sí.. Desafortunadamente nosotros no podemos vender los productos más caros sólo porque ofrecemos servicios; el mercado ha probado que no se puede apoyar este concepto. También debemos vender el servicio y cobrarlo por separado.

**3.3 Literatura para Apoyar las Ventas**

Se anexan copias de nuestros folletos y anuncios en el apéndice. Por supuesto que una de nuestras primeras tareas será cambiar el mensaje de nuestra literatura para asegurarnos de que estamos vendiendo la compañía y no el producto.

**3.4 Fuentes Nuestros costos son parte de la reducción de márgenes de ganancias.**

Mientras la competencia de precios aumenta, la presión entre el precio del fabricante en los canales de distribución y el precio de compra para los usuarios finales continúa aumentando.

Con las líneas de equipos de cómputo, nuestros márgenes están disminuyendo constantemente. Por lo general compramos a... Por lo tanto, nuestros márgenes se presionan del 25% hace cinco años a un 13 ó 15% en la actualidad. En la línea principal de periféricos se puede observar una tendencia similar, con los precios para impresoras y monitores disminuyendo constantemente. Asimismo, estamos empezando a ver esta misma tendencia con los programas.... Para poder mantener los costos tan bajos como sea posible, concentramos nuestras compras con Hauser, que ofrece términos netos de 30 días y envío al día siguiente desde su almacén de Dayton. Necesitamos concentrarnos en asegurar que nuestro volumen nos dé poder de negociación.

En accesorios y aditamentos aún podemos sacar márgenes decentes, de 25% a 40%. Para el software, los márgenes son...

**3.5 Tecnología**

Por años hemos apoyado las tecnologías tanto de Windows como de Macintosh para CPUs, a pesar que hemos cambiado muchas veces de vendedores para las líneas de Windows (y anteriormente DOS). También estamos apoyando a Novell, Banyon y Microsoft en cuanto a redes, programas de manejo de datos Xbase y los productos Claris.

**3.6 Productos y Servicios Futuros**

Debemos permanecer a la zaga de las nuevas tecnologías ya que de eso vivimos. Para las redes, necesitamos brindar mejor conocimiento sobre las tecnologías de plataformas cruzadas. Asimismo, estamos presionados a mejorar nuestro entendimiento de la conexión directa a Internet y las comunicaciones relacionadas. Por último, aunque tenemos un buen domino de lo que es el desktop publishing, debemos preocuparnos por mejorar en la integración de tecnologías que hacen del fax, copiadora, impresora y correo de voz parte del sistema de cómputo.

**4.0 Resumen del Análisis de Mercado**

AMT se enfoca en los mercados locales, los pequeña negocios y las oficinas caseras, con un enfoque especial en las oficinas caseras con mayor carga de trabajo y las oficinas pequeñas de 5 a 20 unidades.

**4.1 Segmentación del Mercado**

La segmentación permite un marco de aproximados y definiciones no específicas. Nos enfocamos en un nivel pequeño-mediano de los pequeña negocios y es difícil encontrar información que haga una clasificación exacta. Nuestras compañías objetivo son lo suficientemente grandes para necesitar tecnología informática de alta calidad que ofrecemos pero demasiado pequeñas para tener un personal de manejo del equipo de cómputo por separado, tal como un departamento de sistemas de informática. Decimos que nuestro mercado objetivo tiene de 10 a 50 empleados y requiere de 5 a 20 estaciones de trabajo conectadas unas con otras en una red de trabajo; la definición es flexible.

Resulta todavía más difícil definir la oficina casera con gran carga de trabajo. Por lo general sabemos las características de nuestro mercado objetivo pero no podemos encontrar clasificaciones sencillas que encajen con los datos demográficos disponibles. La oficina casera con gran carga de trabajo es un negocio, no un pasatiempo. Genera el dinero suficiente para ameritar la atención real del dueño en cuanto a la tecnología informática de calidad, lo que quiere decir que hay tanto el presupuesto como la preocupación que garantizan trabajar con nuestro nivel de calidad de servicio y apoyo. Podemos suponer que no estamos hablando de oficinas caseras que la gente sólo utiliza por tiempo parcial porque trabajan en otro lado durante el día y que nuestras oficinas caseras que son nuestro mercado objetivo quieren tener tecnología poderosa y múltiples conexiones entre el equipo de cómputo, telecomunicaciones y video.

**4.2 Análisis de la Industria**

Somos parte del negocio de la reventa de equipos de cómputo, lo que incluye varias clases de negocios:

Distribuidores de computadoras: los revendedores de computadoras en tienda, por lo general en una superficie menor de 5,000 pies cuadrados, a menudo se enfocan en unas cuantas marcas de computadoras, ofrecen sólo un mínimo de programas y cantidades diversas de servicio y apoyo. Por lo general éstas son tiendas de computadoras al estilo antiguo (de la década de los años 80) y generalmente ofrecen relativamente pocas razones para comprarles. Su servicio y apoyo por lo general no es de buena calidad y sus precios son más altos que las grandes tiendas.

Las cadenas de tiendas y supertiendas de computadoras: éstas incluyen cadenas importantes como CompUSA, Computer City, Future Shop. etc. Casi siempre tienen más de 10,000 pies cuadrados de espacio, por lo general ofrecen un buen servicio a los clientes que entran y a menudo son locales tipo bodega a donde la gente llega y encuentra los productos de cómputo en cajas con precios muy buenos y poco apoyo.

Órdenes por correo: Cada vez más el mercado es atendido por los negocios que venden por correo que ofrecen precios muy buenos en los equipos de cómputo. Para el comprador que sólo se deja llevar por el precio y no espera servicio, éstas son excelentes opciones.

Otros: Hay muchos canales por los que la gente compra sus computadoras, las variaciones principales que por lo general son variación de los tres tipos anteriores.

**4.2.1 Participantes de la Industria**

Las cadenas nacionales tienen una presencia en crecimiento. CompUSA, Computer City, Incredible Universe, Babbages, Egghead y otras. Ellos se benefician de sus campañas nacionales de publicidad, las economías de escala, compras de volumen y una tendencia general hacia la lealtad con las marcas por comprar en los canales así como por comprar los productos.

Las tiendas locales de computadoras están amenazadas. Éstas tienden a ser negocios pequeños y sus dueños son personas que las abrieron porque les gustaban las computadoras. Están descapitalizados y mal administrados. Sus márgenes están disminuyendo porque compiten contra las cadenas nacionales, en una competencia basada en el precio más que en el servicio y apoyo.

**4.2.2 Patrones de Distribución**

Los pequeños negocios están acostumbrados a comprar a los vendedores que visitan sus oficinas. Esperan a los vendedores de copiadoras, de productos de oficina, de muebles de oficina, así como a los diseñadores gráficos locales, escritores independientes o quien sea para vender sus productos o servicios en sus oficinas.

Por lo general hay mucha fuga de clientes en las compras ad-hoc a través de las cadenas de tiendas locales y compras por correo. A menudo los administradores tratan de desanimar esto pero sólo tienen un éxito parcial.

Desafortunadamente, nuestros compradores objetivo con oficinas caseras no esperan comprar con nosotros. Muchos de ellos van de inmediato a las supertiendas (equipo de oficina, papelería y artículos electrónicos) y ordenan por correo para obtener el mejor precio sin darse cuenta que existe una mejor opción para ellos con sólo pagar un poco más.

**4.2.3 La Competencia y los Patrones de Compra**

Los compradores de la pequeña empresa entienden el concepto de servicio y apoyo y es mucho más probable que lo paguen cuando la oferta se establece claramente.

No hay duda alguna que competimos mucho más contra los que quieren sólo vender computadoras que contra otros prestadores de servicios. Necesitamos competir efectivamente contra la idea de que ese negocio tiene que comprar computadoras como aparatos electrodomésticos que sólo conectan y que no requieren mantenimiento constante, ni apoyo, ni capacitación. Nuestro sesiones con grupos focalizados indicaron que las oficinas caseras objetivo consideran el precio pero compran basados en la calidad del servicio, siempre y cuando la oferta se presenta adecuadamente. Consideran el precio porque eso es todo lo que ellos ven. Nosotros tenemos excelentes indicaciones que muchos prefieren pagar de un 10% a un 20% más por una relación a largo plazo con un vendedor que ofrece respaldo y calidad en el servicio; los clientes acaban comprando en tiendas de los que sólo quieren vender computadoras porque no están conscientes de las alternativas que tienen. La disponibilidad también es muy importante. Los compradores con oficinas caseras tienden a desear soluciones locales e inmediatas a sus problemas.

**4.2.4 Competidores Principales**

Cadenas de tiendas:

Tenemos ya a la tienda 1 y a la tienda 2 en el Valle, y se espera que la tienda 3 abra a finales del próximo año. Si nuestra estrategia funciona, nos habremos distinguido de los demás lo suficiente para no tener que competir contra estas tiendas.

Fortalezas: imagen nacional, gran volumen, precios agresivos, economías a escala.

Puntos débiles: falta de producto, servicio y apoyo con conocimiento, falta de atención por parte del personal.

Otras tiendas locales de computadoras:

La tienda 4 y la tienda 5 están ubicadas en el área del centro. Ambas compiten contra las cadenas en un intento por igualar los precios. Si se les pregunta, lo dueños dirán que los márgenes están disminuyendo por las cadenas y que los clientes sólo compran basándose en el precio. Dicen que han tratado de ofrecer servicios y que sus compradores no están interesados, por el contrario, sólo les interesan los precios bajos. Creemos que también el problema es que no ofrecieron un servicio de verdadera calidad y que no se diferenciaron de las cadenas.

**4.3 Análisis del Mercado**

Las oficinas caseras en Tintown son un segmento importante del mercado que está creciendo mucho. A nivel nacional, existen alrededor de 30 millones de oficinas caseras y el número está creciendo un 10% cada año. Nuestros cálculos de oficinas caseras en este plan para nuestro mercado esta basados en el análisis que se publico hace cuatro meses en el periódico local.

Las oficinas caseras son de diversos tipos. Las más importantes, para cuestiones de enfoque de nuestro plan, son las oficinas caseras que son las únicas oficinas de negocios reales, es decir que la gente vive de ellas. Es muy probable que estas oficinas sean de servicios profesionales como diseñadores gráficos, escritores, asesores, algúnos contadores y en ocasiones abogados, médicos o dentistas. También hay oficinas caseras que trabajan medio tiempo con gente que trabaja en otro lado durante el día y en casa durante la noche, gente que trabaja en casa para obtener un ingreso de medio tiempo o gente que tiene una oficina casera que está relacionada con sus pasatiempos; nosotros no nos estaremos enfocados en este segmento.

Los pequeños negocios dentro de nuestro mercado incluye casi a cualquier negocio minorista, de oficina, profesional o industrial que generalmente se encuentra fuera de la casa de alguien y tiene menos de 30 empleados. Calculamos que 45,000 de estos negocios están en nuestra área de mercado.

El estimado de 30 empleados es arbitrario. Nos hemos dado cuenta que las compañías más grandes se van con otros vendedores, pero podemos vender a los departamentos de grandes compañías y no deberíamos perderlos una vez que los hemos conseguido. Análisis del mercado . . . (números y porcentajes)

**5.0 Resumen de Estrategia e Instrumentación**

Enfatizar el servicio y el apoyo.

Debemos diferenciarnos de quienes sólo quieren vender computadoras en caja. Necesitamos establecer nuestra oferta de servicios como una alternativa clara y viable para nuestro mercado objetivo al comprador que sólo se basa en el precio.

Construir un negocio basado en las relaciones.

Construir relaciones a largo plazo con los clientes, no solo transacciones de una sola vez con cliente. Debemos convertirnos en su departamento de cómputo, no sólo en sus vendedores. Hacerles entender el valor de la relación.

Enfocarnos en los mercados objetivos.

Necesitamos enfocar nuestras ofertas en los pequeños negocios como el segmento de mercado principal que debemos poseer. Esto quiere decir conectar sistemas de 5 a 20 unidades, en red de trabajo local en compañías de 5 a 50 empleados. Nuestros valores -capacitación instalación, servicio, apoyo, conocimiento - se distinguen con más claridad en este segmento.

Como colorario, las oficinas caseras con gran carga de trabajo también son un mercado apropiado. No queremos competir por los compradores que acuden a las cadenas de tiendas o compran por correo; sin embargo, definitivamente queremos poder vender sistemas individuales a los compradores inteligentes con oficinas caseras que quieren un proveedor de servicio completo y confiable.

Diferenciarse y Cumplir la Promesa.

No podemos únicamente vender servicio y apoyo, también debemos cumplir. Debemos asegurarnos que contamos con el negocio del conocimiento intensivo y el negocio del servicio intensivo que decimos ser.

**5.1 Estrategia de Mercadotecnia**

La estrategia de mercadotecnia es el centro de la estrategia principal:

Enfatizar en el servicio y el apoyo.

Basar el negocio en relaciones a largo plazo.

Enfócarse en los pequeños negocios y en las oficinas caseras con gran carga de trabajo como sus mercados objetivo principales.

**5.1.2 Estrategia de Fijación de Precios**

Debemos cobrar adecuadamente por los servicio de apoyo y de alta calidad así como por los buenos resultados que ofrecemos. Nuestra estructura de rendimiento tiene que coincidir con la estructura de costo para que los salarios que pagamos aseguren un buen servicio y el apoyo este balanceados con los costos que cobramos.

No podemos basar las ganancias de los servicio y el apoyo en los precios de los productos. El mercado no puede aguantar los precios altos ya que el comprador se siente utilizado cuando ven el mismo producto a un precio más bajo en las cadenas de tiendas. A pesar de la lógica detrás de esto, el mercado no apoya este concepto.

Por lo tanto debemos asegurarnos que entregamos y cobramos servicio y apoyo. Capacitación, servicio, instalación, apoyo a redes de trabajo -todo esto debe estar disponible de inmediato y con precios para venderse y generar una ganancia.

**5.1.3 Estrategia de Promoción**

Dependemos de la publicidad en periódicos como nuestra forma principal de alcanzar a nuevos compradores. De la misma forma que cambiamos las estrategias, necesitamos cambiar la forma en que nos promocionamos:

Publicidad

Estaremos desarrollando nuestra mensaje central de posicionamiento: "Servicio a domicilio las 24 horas, 365 días al año sin cargo adicional" para diferenciar nuestro servicio del de la competencia. Utilizaremos la publicidad de los periódicos locales, radio y televisión por cable para lanzar la campaña inicial.

Folleto para Ventas

Nuestra competencia promueve su tienda, no los precios de los catálogos y descuentos.

Debemos mejorar radicalmente nuestros esfuerzos de correo directo, llegando a nuestros clientes establecidos con capacitación, servicios de apoyo, mejoras y seminarios.

Por ejemplo, es tiempo de trabajar más de cerca con los medios de comunicación locales. Podríamos ofrecer a las estaciones de radio locales un programa de discusión acerca de tecnología para la pequeña empresa.

**5.2 Estrategia de ventas**

Necesitamos vender la compañía, no el producto. Vendemos AMT, no Apple, IBM, Hewllet-Packard o Compaq o cualquier otro nombre de nuestro software.

Tenemos que vender nuestro servicio y apoyo. El equipo es como el rastrillo y las navajas son el apoyo, el servicio, los programas, la capacitación y los seminarios. Necesitamos servir a nuestros clientes con lo que ellos verdaderamente necesitan.

La gráfica de ventas totales al año resumen nuestro ambicioso pronóstico de ventas. Esperamos que éstas aumenten de $5.3 millones el año pasado a más de $7 millones el próximo año y a más de $10 millones en el último año de este plan.

**5.2.1 Pronóstico de Ventas**

Los elementos importantes del pronóstico de ventas se muestran en las ventas totales por mes al año de la tabla 1. Las ventas por productos que no son de equipo de computo aumentaran alrededor de $2 millones en total durante el tercer año. Pronóstico de ventas . . . (números y porcentajes)

PLAN DE NEGOCIO PARA UN NEGOCIO MINORISTA

Nombre de la Empresa: Elsewares

Resumen inicial

El 3% de los costos iniciales se irá a los activos.

Se comprará el edificio con un enganche de $8,000 con una hipoteca a 20 años. La máquina para preparar espresso costará $4,500 (depreciación directa a tres años).

Los costos iniciales se financiarán por medio de una combinación de inversión del propietario, préstamos a corto plazo y préstamos a largo plazo. La tabla de inicio muestra la distribución de las finanzas.

Otros gastos misceláneos incluyen:

\*Pago de $1,000 por asesoría en mercadotecnia y publicidad para el logotipo de la compañía así como por la asistencia en el diseño de los folletos para la inauguración.

\*Servicios legales por los trámites como corporativa ($300).

\* Pago de asesoria para el diseño de venta de mercancías al menudeo, mapa de distribución de la tienda y asesoria para la compra de muebles y accesorio por $3,500.

----------------------------------------------------------------------

Plan inicial

Gastos iniciales

Legales $300

Asesores en mercadotecnia $1,000

Seguro comercial y de responsabilidad $600

Primer mes de renta mas deposito (pmt + deposit) $2,500

Costos de diseño $3,500

Oros $0   
---------------------------------------------------------------------

Total de gastos iniciales $7,900

Activos Iniciales Necesarios

Requerimientos de dinero en efectivo $7,000

Inventario inicial $16,000

Otros activos a corto plazo $1,000

Total de activos a corto plazo $24,000

Activos a largo plazo $140,000   
----------------------------------------------------------------------

Total de activos $164,000

Total de requerimientos iniciales: $171,900

Cantidad para financiar: $0

Plan de Fondos Iniciales Inversión

Luke Walsh $10,900

Lisa Isermann $2,900

Otros $0

Total de inversión $13,800

Dinero Prestado a Corto Plazo

Gastos no pagados $0

Préstamos a corto plazo $10,000

Préstamos a corto plazo sin intereses $1,000

Subtotal del dinero prestado a corto plazo $11,000

Dinero prestado a largo plazo $148,000

Total del dinero prestado $159,000

Pérdida inicial ($8,800)

Capital total $5,000

Total de la deuda y capital $164,000

Comprobación $0

Plan Financiero

Elsewares está buscando un paquete financiero de $300,000.00 basado en un pagaré a vencerse en cinco años pero con una amortización de 15 años. El pagaré estará garantizado personalmente por los activos de Greenbaum. Al amortizar el pagaré por 15 años, la compañía tendrá la oportunidad de establece un registro saludable que le permitirá obtener financiamiento alternativo para el saldo. Con base en esta estrategia, Elsewares propone el siguiente programa de pagos:

Del mes 1 al 12: No se hacen pagos a capital o interéses

Del mes 13 al 24: 15% de interés más 10% de la ganancia neta

Del mes 25 al 48 10% de interés más 15% de la ganancia neta

Del mes 49 al 60 10% de interés más 20% de la ganancia neta

Se debe considerar que los dueños de Elsewares no tiene la intención de sacar ninguna ganancia del negocio hasta que se haya pagado la deuda a largo plazo. Lo que reste de las ganancias, después de los pagos arriba mencionados, se utilizarán para financiar el crecimiento, principalmente a través de la adquisición de inventario adicional.

Indicadores Financieros Clave

El indicador más importante en nuestro caso es la rotación de inventario. Tenemos que asegurarnos que nuestro inventario de bolsas empacadas o cualquier otro producto empacado rote un mínimo de cinco veces para evitar un impacto negativo en nuestros costos de bienes vendidos y en nuestro flujo de caja.

Los días de cobro son muy importantes. No nos conviene que nuestro período de cobranza sobrepase los 45 días, bajo ninguna circunstancia. Esto podría causar un problema muy serio con nuestro flujo de efectivo ya que nuestra situación de capital activo está muy restringida. Puede ser necesario que se instrumente una variedad de condiciones de pago con diferentes distribuidores que dependan de su historial de pago. En casos extremos, el pago por adelantado de órdenes puede ser la única condición de extensión. Nos apoyaremos fuertemente en nuestra suscripción al Servicio de Crédito ASI por su valiosa información de pre-venta.

Debemos mantener márgenes brutas de ganancia de por lo menos del 90%, y mantener los costos de mercadotecnia en no más del 20% de nuestras ventas.

Equipo administrativo

Elsewares está organizado en cuatro áreas principales de funcionamiento: compra de productos; ventas y mercadeo; producción y distribución; administración y finanzas. Edie Greenbaum: Presidenta y fundadora. La señora Greenbaum dirigía el departamento financiero para una operación de menudeo inicial cuyas ventas se elevaron hasta un poco menos de un millón de dólares en siete años. Ella también ha pasado el último año y medio dirigiendo el departamento de ventas de un proveedor de productos especializados de publicidad que aparece en la lista de ASI.

La señora Greenbaum tiene una licenciatura en Administración de Empresas de la UCLA., está casada y tiene un hijo.

Gary Greenbaum: Co-fundador. El señor Greenbaum dirige las operaciones diarias de las ventas al menudeo antes mencionada como socio de la señora Greenbaum. El señor Greenbaum tiene una licenciatura en Administración de Empresas del colegio Franklin & Marshal, está casado y tiene un hijo.

Marvin Rosenbaum: Asesor. El señor Rosenbaum ha estado asociado con la Industria las Especialidades en Publicidad por alrededor de 25 años y tiene credenciales como Especialista Certificado en Publicidad. Durante su carrera profesional, el señor Rosenbaum ha trabajado tanto para proveedores como distribuidores quienes estaban empezando una nueva compañía como lo estamos haciendo nosotros o estaban intentando penetrar al mercado de las especialidades publicitarias con productos que ya estaban distribuyendo en otros mercados. El señor Rosenbaum es el responsable de la entrada exitosa de muchas compañías en esta industria y ha mantenido un gran número de contactos comerciales con muchos de los líderes de la industria. El señor Rosenbaum está casado y tiene dos hijos.

El Plan del Área de Recursos Humanos

La piedra angular del plan del Área de Recursos Humanos es maximizar la producción y minimizar la carga laboral en los gastos de operación. Con este objetivo en mente, la nómina inicial consistirá de los siguientes desembolsos:

Hasta que las ventas aumenten se podrán pagar salarios adicionales, Edie Greenbaum supervisará las operaciones sin cobrar salario alguno. La señora Greenbaum estará a cargo de las operaciones diarias que incluyen las políticas de personal de la compañía, supervisará el departamento de ventas y el de mercadotecnia

El señor Marvin Rosenbaum estará a la cabeza del departamento de ventas y mercadeo como asesor independiente con una cuota de $200 por día de trabajo. El señor Rosenbaum se encargará de iniciar nuevos mercados con la red de distribuidores de ASI y de restablecer los contactos existentes con distribuidores con quieres tuvo relaciones comerciales en el pasado. Asimismo, el señor Rosenbaum supervisará la red de representantes de ventas pagados por comisiones que llamarán a los distribuidores y sus territorios asignados previamente. Edie Greenbaum completará el departamento de ventas y se encargará también de llamar a los distribuidores tal como lo indique el señor Rosenbaum.

El señor Greenbaum, con un salario de $36,000 al año, se encargará de dirigir el departamento de servicio al cliente el cual incluirá el manejo de pedidos telefónicos y de catálogos. Además se encargará de dirigir las operaciones de cómputo de la compañía y se espera que juegue un papel muy importante en la obtención de nuevos productos.

Hasta que los aumentos en las ventas justifiquen personal adicional en este departamento, el señor Greenbaum se encargará de las diversas actividades secretariales aparte de las responsabilidades que antes se mencionaron. Estamos proyectando la división de este departamento en dos puestos después de 14 meses de funcionamiento, aproximadamente. El señor Greenbaum entonces cambiará sus responsabilidades a mercadeo y compras y un empleado nuevo se encargará del departamento de servicio al cliente, así como las labores relacionadas.

Elsewares se apoyará con trabajadores de medio tiempo para los trabajos de impresión, almacenamiento y distribución. Hemos presupuestado $500 semanales para este fin. Naturalmente, conforme aumente la necesidad, todas estas áreas se dividirán en dos departamentos. Una persona de tiempo completo se contratará para manejar el departamento de impresión y una segunda se contratara para manejar tanto el envío como la recepción de mercancía. Estamos proyectando la necesidad de mano de obra en aproximadamente el décimo primer mes de operación.

RESPUESTAS

1. E. Todas las anteriores  
2. C. La descripción del negocio debería contestar la pregunta siguiente "¿En qué negocio estoy yo?"   
3. B. Tratar de entender lo que los clientes quieren o esperan le facilitará satisfacer sus expectativas.   
4. D. Al identificar lo que gusta, disgusta y esperan los clientes, usted podrá desarrollar una estrategia de ventas que le permita entender y satisfacer sus necesidades.   
5. A. También debería tomar en cuenta el equipo necesario para producir los productos o servicios.   
6. B. El entender las herramientas financieras y utilizar la información que proporcionan lo llevarán a una administración financiera sólida.   
7. A. La sección del Perfil del Personal Administrativo identifica a los dueños y empleados clave y luego describe las habilidades y experiencia que aportan al negocio.