

Enfoque Estratégico de la Empresa



- Donde estamos ?
- A donde queremos ir ?
- Como llegar allá ?

Dinámica Organizacional



PLAN

Conjunto de programas.

PROGRAMAS

Conjunto de proyectos de naturaleza y objetivos similares.

PROYECTOS:

Conjunto de actividades que vincula, recursos, tiempos y costos durante un período determinado para resolver problemas o necesidades específicas de la población.



Diagnóstico



Comprende el proceso de recolección, clasificación, análisis, valoración y evaluación de la información (indicadores) de las fuentes primarias y secundarias

Situación Real o Actual



Probable, Deseable o Posible

ANALISIS DE TENDENCIAS

La tendencia se refiere a aquellas fuerzas que están en capacidad de jalonar la sociedad hacia la adopción de algunos comportamientos y a la obtención de resultados.

La identificación de tendencias sirve para comprender como se comporta la realidad y para prever su evolución futura, constituyendo una herramienta fundamental para la planeación. (Pronósticos)

Visión

Es la imagen de la organización frente al futuro

Visión es la imagen de la realidad futura, deseable y alcanzable de la empresa

La *Visión* es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección.

Es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro para nuestra empresa ante los ojos de:

- Los clientes.
- Los proveedores.
- Los empleados.
- Los propietarios.



Misión

Se entiende por misión la razón de ser de la empresa, establece los fines, propósitos, principios, valores e integra en sí misma todos los elementos de la gestión.

Es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

Es una declaración duradera de la razón de ser y del objetivo central de la unidad de negocio que la distingue de otras similares.

Plataforma
Filosófica

Principios

Principios, son el conjunto de creencias y reglas empresariales que regulan la vida de una organización.

Están profundamente ligados a las convicciones y principios de las personas que guían los destinos de la empresa. Los principios definen la personalidad de la organización.

Valores

Los valores son conductas que orientan el comportamiento (ético y moral) de los funcionarios y el personal de la organización.

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

Características de los valores

- Se desarrollan en condiciones muy complejas.
- Son necesarios para producir cambios a favor del progreso.
- Son posibles porque muchos seguimos creyendo en ellos.
- No son ni pueden ser un simple enunciado.

Importancia de los valores en una empresa

- Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.
- Permiten posicionar una cultura empresarial.
- Marcan patrones para la toma de decisiones.
- Sugieren toques máximos de cumplimiento en las metas establecidas.
- Promueven un cambio de pensamiento.
- Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.
- Se logra una baja rotación de empleados.
- Se evitan conflictos entre el personal.
- Con ellos los integrantes de la empresa de adaptan más fácilmente.
- Se logra el éxito en los procesos de mejora continua.

La identidad como parte de los valores

- Los valores deben estar relacionados con la identidad de la empresa.
- La identidad es un documento que recoge las variables principales de comportamiento de una organización, así como acontecimientos relevantes de la historia y la trayectoria de ésta.
- Este documento lo elabora el equipo directivo de la instalación, basándose en las siguientes preguntas:

La identidad como parte de los valores

- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Dónde están nuestros clientes?
- ¿Qué es lo que le ofrecemos a nuestros clientes?
- ¿Qué deseos satisfacen nuestros clientes?
- ¿Qué deseos del consumidor aún hoy no satisfacemos?
- ¿Qué es lo que nuestra instalación ofrece a sus clientes de manera diferente a los competidores?
- ¿Qué es lo genuino de nuestra instalación?
- ¿Qué ventajas ofrece la manera en que hacemos nuestro trabajo?
- ¿Qué le ofrecemos a nuestros trabajadores?
- ¿Cuáles son nuestros valores compartidos?
- ¿Qué es lo que debe ser nuestra organización?

Cómo definir los valores de una empresa

- Lo que hay que hacer primero es establecer los valores fundamentales de la empresa entre el equipo directivo y con la mayor participación de los trabajadores posible. Se recomienda hacer una lista de entre tres y diez valores.
- Enseguida se deben imaginar diferentes situaciones en que se puede encontrar la empresa en los próximos cinco años y especificar cuál será el comportamiento en cada caso. En base a lo anterior definir nuevamente el grado de importancia de cada valor de la lista del paso 1 y ordenarlos.

Cómo definir los valores de una empresa

- Una vez que se han especificado los valores de la empresa, se debe actuar bajo los mismos como prioritarios. Y ante un conflicto se debe poder razonar de manera lógica y en base a la lista de valores. Esta actitud hará que los valores sean congruentes con los de los clientes, trabajadores y nosotros mismos.
- Finalmente los valores que sobrevivan, serán los de su empresa y con lo que será mucho más claro y fácil matizar su visión y misión.

objetivo general

Es el objetivo principal del plan, son los fines más amplios de largo alcance a los que se quiere llegar

SON LOS LOGROS ANTICIPADOS

CRECIMIENTO O DESARROLLO



Objetivos específicos:

Son los propósitos y la razón inmediata del plan, son los efectos de mediano y corto plazo.

Metas:

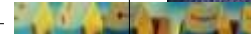
Es la expresión cuantitativa y cualitativa de lo que se quiere lograr.

Tiempo-cantidad-calidad



indicadores

- Nos permite medir el nivel de logro de los objetivos del plan y el grado de eficiencia y eficacia de la gestión.



Estrategias...

- Forma concreta y específica como se utilizan los medios y recursos para solucionar problemas o necesidades y para cumplir con los propósitos y contribuir a los fines del plan.



Programas

- Conjunto organizado de acciones, proyectos o servicios orientados a satisfacer una necesidad para la consecución de los de los propósitos y fines del plan.



GUÍA PLAN DE NEGOCIOS

Los Planes de Negocios

- Son documentos solicitados por diferentes instituciones financieras para decidir un préstamo o el financiamiento de un negocio en particular, por lo que es muy importante como paso previo a la creación de un negocio o empresa.



1. Contenidos

- Carta introductoria
- Portada
- Índice
- Resumen ejecutivo



a) Carta introductoria

- La carta introductoria explica brevemente la razón por la cual se está haciendo el plan de negocios y subraya los puntos que crees son importantes para el lector.
- Esta carta debe ser de menos de una página.

b) Portada

- La portada de un Plan de Negocios es el primer impacto visual que recibe el prestatario o la persona que directamente evaluará el Plan de Negocios, por lo tanto es muy importante que la misma sea completa y sobria, sin elementos que distraigan del punto principal que es la propuesta de negocio en sí mismo.

Los datos recomendados que nunca deben de olvidarse son:

- Nombres y Apellidos completos de la persona que presenta el Plan de Negocios.
- El logotipo del negocio o empresa.
- Dirección física del negocio o empresa, si la hubiere, o la dirección personal caso contrario.
- Número telefónico de la empresa o negocio o de la persona, según sea el caso.
- Número de fax de la empresa o negocio o de la persona, según sea el caso.

Los datos recomendados que nunca deben de olvidarse son:

- Correo electrónico de la empresa o negocio o de la persona, según sea el caso.
- Página web de la empresa o negocio o de la persona, si alguno lo tuviese, según sea el caso. (añadido por nosotros)
- Facebook u otra red social corporativa o personal, según sea el caso. (añadido por nosotros)
- Fecha del Plan de Trabajo.

Hoja de trabajo para la portada

Este hoja de trabajo te hará reunir en un mismo espacio toda la información que se debe incluir en la portada del plan de negocios a fin de garantizar que no se produzca omisión alguna.

El texto "Plan de negocios" _____
 Nombre _____
 Cargo que ocupa _____
 Nombre de la empresa _____
 Logotipo de la empresa _____
 Dirección _____
 Número de teléfono _____
 Número de fax _____
 Dirección de correo electrónico _____
 Fecha _____

b) Portada

- Cada plan de negocios debe ser numerado para tener un registro de cada copia que se ha enviado e incluir la fecha para diferenciar cada plan de versiones futuras.



c) Índice

- Debe facilitar a los lectores el estudio del plan de negocios. No te olvides de numerar todas las páginas e incluir los números de página en el índice para permitir que el lector regrese fácilmente a las partes de su interés.



d) Resumen Ejecutivo

- El resumen ejecutivo es importante ya que es lo primero que verán los lectores, por lo general. Dicho resumen debe captar la atención de los lectores al resaltar lo más importante del documento.
- Típicamente, el resumen ejecutivo tiene una longitud de entre una y dos páginas y responde a las siguientes preguntas:

b) Resumen Ejecutivo

1. ¿Qué producto o servicio va a ofrecer la empresa?
2. ¿Qué necesidades se están cubriendo o qué problema se está solucionando?
3. ¿Cuál es el modelo de negocio (fuente de ingresos principal)?
4. ¿Quiénes son sus competidores (y cuál es tu ventaja competitiva sustentable)?
5. ¿Quiénes son sus clientes y cuál es su mercado objetivo (y tamaño de mercado)?
6. ¿Quién(es) está(n) en el equipo gerencial?
7. ¿Cuál es el estado actual del desarrollo del producto, idea, etc.?
8. ¿Cuánto dinero está buscando obtener para el negocio?
9. ¿Cuál es la valuación de la empresa que está buscando?
10. ¿Cuál es la estructura actual de propiedad de la empresa?

Sugerencias:

- Escribe el resumen ejecutivo después de haber escrito las demás secciones del plan para que puedas cortar, pegar y editar algunas partes de las secciones más importantes.
- Haz que varias personas lean tu resumen ejecutivo.
- Todos deben poder comprender el negocio fácilmente, debe captar su atención y motivarlos a leer el plan completo.

2. Descripción del Negocio

- **Información sobre la empresa**
- Esta sección debe comenzar con la misión de la empresa, una descripción en uno o dos enunciados de los objetivos del negocio y el (los) mercado(s).
- Misión
- Objetivos del negocio
- Objetivos del mercado

Otros puntos a cubrir:

1. Breve historia de la compañía
2. ¿Qué tipo de negocio es?. ¿Mayoreo o menudeo? ¿Manufactura o servicios?
3. ¿Cuándo se fundó la empresa?
4. ¿Cuál es la estructura legal de la empresa (Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada, etc.)?
5. ¿Quiénes son los propietarios de la empresa y qué experiencia tienen?

Otros puntos a cubrir:

1. ¿Qué necesidades del mercado se van a cubrir?
2. ¿Cómo está(n) posicionado(s) el (los) producto(s) ó servicio(s) y cuáles son los beneficios para los clientes?
3. Describir si es un proveedor de bajo costo, un proveedor de calidad superior, si tu producto crea mayores eficiencias, productividad, conveniencia o si resuelve un problema.

Sugerencias:

- Muchos planes de negocio cometen el error de basar sus observaciones de mercado en supuestos.
- Cita estudios independientes (por ejemplo: asociaciones, publicaciones de la industria, artículos de periódico, etc.) y ofrece hechos para soportar tus observaciones. Asegúrate de indicar todas las fuentes.

Sugerencias:

- Si tu empresa ya está funcionando, es posible y de hecho es bastante común, que haya tenido algunos tropiezos. Si es así, descríbelos y di qué se hizo para sobreponerse a ellos y para evitar recaídas. Omitir problemas del pasado puede hacer parecer que el plan está demasiado editado.
- Explica qué hace a tu plan único y qué es lo que va a permitir que sea exitoso. No solo digas que 'vas a ofrecer mejor servicio'. Detalla por qué va a ser un mejor servicio.

3. El Mercado

- Describe tu nicho de mercado, el cliente, la competencia y ventas presentes y futuras.
- Define el tamaño total del mercado así como el segmento de mercado al cual se va enfocar la empresa. Utiliza números de fuentes independientes para comprobar que hay un mercado viable y su potencial de crecimiento.
- Trata de utilizar grupos de enfoque y/o hacer investigación con miembros del mercado objetivo. Crea una descripción del mercado objetivo (sean los clientes personas físicas o empresas) utilizando: geografía, estilo de vida, género, edad, ocupación, tamaño de las empresas y demás características.
- Debes incluir algunos hechos y discusión sobre tendencias en la industria, nuevas tecnologías, nuevos modelos de negocio, necesidades de los clientes nuevas o cambiantes y cómo están afectando el crecimiento del mercado.

3. El Mercado

- Clientes
- Es importante ser específico y detallado al describir el cliente objetivo para tu producto o servicio, por ejemplo:
- Si son conscientes del costo o de la calidad, qué tan importante es para ellos la marca, bajo qué circunstancias compran, cómo afecta la estacionalidad, si tienen alguna preferencia geográfica,
- Cuando sea posible, nombra clientes clave que hayan comprado ya o indicado un interés en el producto.

3. El Mercado

- Competencia
- Esta sección debe revelar cómo los productos y servicios de la empresa encajan con el ambiente competitivo. Demuestra como tu plan lidia con las barreras de entrada de la industria. En la medida de lo posible, presenta una corta lista de tus competidores principales con sus ventas anuales y porcentaje de mercado. Haz un análisis realista de las fortalezas y debilidades de productos y servicios de la competencia. La evaluación deberá incluir alguna explicación de cómo planeas posicionar su empresa frente a la competencia. Si el producto / servicio tiene atributos especiales, como una patente, secretos industriales o propiedad intelectual, menciónalo también.

3. El Mercado

- Ventas Estimadas
- Las ventas estimadas están basadas en el análisis de las ventajas del producto o servicio, los clientes, el tamaño de mercado, la competencia y la penetración del mercado. Esto debe incluir ventas en unidades y en dinero para los próximos cinco años, con el primer año dividido mensualmente si es apropiado para la industria en cuestión. Estos números serán muy importantes y deberán ser la base para los demás documentos financieros presentados en el plan de negocios.

Sugerencias:

- Nunca digas 'no tenemos competencia'. **Todos los negocios tienen competencia, cuando menos indirectamente.**
- Asegúrate de incluir detalles de la región geográfica a la cual piensas vender. ¿El mercado es nacional, regional, internacional o local?
- Asegúrate que está enfocado hacia el mercado y no hacia el producto.
- Antes de que la gente te dé dinero, debe comprender cómo tu producto o servicio va a ser recibido por el mercado, qué beneficio van a tener los usuarios y por qué van a estar motivados a comprar.

4. Desarrollo y Producción

- Producto o Servicio: descripción, producción e instalaciones.
- Describe el estado actual de tu producto y servicio y qué queda por hacer para que esté listo para ser vendido.
- Lleva al lector a través de las etapas de la fabricación del producto desde la idea a cuando puede ser vendido. Identifica los problemas de diseño y desarrollo previstos y los acercamientos para sus soluciones. Si es una empresa de servicio, describe el proceso de entrega del servicio.

Desarrollo y producción

- En la medida de lo posible, debes describir qué tipo de instalaciones, espacio de oficina, maquinaria y fuerza de trabajo se necesitan.
- Da una justificación para la 'estrategia de compra, construcción o asociación'. Dicha decisión estratégica se refiere a si es mejor crear todos los componentes necesarios para la fabricación del producto o servicio, comprar las empresas que tienen dichos componentes o si es mejor asociarse con otros que provean algunos o todos los componentes del producto o servicio.

Sugerencias:

- ¿Que tan 'escalable' es el producto o servicio? ¿Si se duplicaran las ventas, cómo lidiaría con el crecimiento? ¿Necesitaría capital adicional y tiempo? ¿En este caso, cuánto capital y cuánto tiempo?
- Justifica tu 'estrategia de compra, construcción o asociación' al explicar su proceso de decisión.
- Busca una asociación dentro de la industria para conseguir ayuda con el desarrollo del producto o servicio.
- Describe el tiempo y pasos necesarios para llevar el producto o servicio al mercado y después hacia la rentabilidad. Utiliza gráficas y tablas cuando sea útil para ilustrar el caso.

5. Ventas y Mercadotecnia

¿Cuál será tu estrategia de ventas y mercadotecnia?

- Explica si utilizarás fuerza de ventas de la empresa, representantes independientes de ventas, mercadotecnia directa y / o telemarketing para promover el producto o servicio. Detalle los descuentos a dar a los mayoristas, distribuidores, minoristas y las comisiones a ser pagadas. Además, describe los derechos de distribución exclusivos y otras políticas especiales.
- ¿Qué características del producto y servicio vas a enfatizar para hacer que los clientes pongan atención a la empresa?

5. Ventas y Mercadotecnia

- Como parte de la estrategia de mercadotecnia debes hablar de las políticas de precios. Es una de las decisiones más importantes porque el precio debe ser el correcto para penetrar el mercado, obtener 'market share' y conservarlo y producir las utilidades esperadas. Es importante no subestimar los costos ya que es un error bastante común.
- Si estás planeando hacer una campaña publicitaria, debes incluir una descripción de todos los medios que planea utilizar (e.g. televisión, radio, revistas, internet, etc.)

Sugerencias:

- No cometas el error de confundir ventas con mercadotecnia.
- Las ventas se enfocan en cómo hacer llegar los productos a las manos del cliente.
- La mercadotecnia tiene el objetivo de educar a los clientes potenciales sobre su producto.
- No asumas que una red de distribución va a poner atención en tus productos o servicios.
- Debes crear una estructura de incentivos para empujar la venta de los mismos.
- Si ofreces un producto que requiere soporte u ofrece una garantía, indica la importancia de esta en el proceso de decisión del cliente y explica la manera de manejar el servicio.

6. Dirección

- ¿Quiénes dirigen y forman la empresa?
- Describe a los directores de la empresa, incluyendo las responsabilidades y experiencia de cada persona. Para puestos que todavía están vacantes, describe a la persona que se necesita contratar para lograr los objetivos.
- Cada perfil debe ser limitado a un párrafo o dos. Los currículums de cada director clave deben ser incluidos en el apéndice. Incluye un diagrama de la organización cuando sea útil hacerlo.
- Una corta sección sobre la estructura accionaria de la empresa puede ayudar a los lectores a comprender quiénes tomarán las decisiones. Los inversionistas potenciales deben saber qué porcentaje de la empresa está en oferta.

6. Dirección

- Un consejo fuerte o unos buenos mentores pueden ser positivos. Pueden agregar credibilidad al equipo directivo e incrementar las probabilidades de éxito. Detalla quién está en el consejo, incluyendo nombres, empleo, capacitación, educación y experiencia. Haz un análisis de las experiencias de cada consejero y la razón por la cual ellos pueden ayudar a su negocio a ser exitoso.
- Se deben mencionar otras figuras de soporte como son Consejo Asesor, abogados, contadores, agencias de publicidad, bancos y otras organizaciones de apoyo que puedan indicar que otros tienen fe en la empresa así como la habilidad de atraer talento.

Sugerencias:

- Siempre escribe los curriculum en orden cronológico inverso, escribiendo la última experiencia al principio de la hoja. Crea un Consejo que complemente las habilidades o recursos de los directores de la empresa. Incluye una descripción de los sueldos y bonos de ejecutivos. Los fundadores que esperan salarios muy altos son un foco rojo para los inversionistas.

7. Finanzas

- **Flujo de efectivo, Estado de Resultados, Balance**
- El flujo de efectivo muestra cuánto dinero necesita, cuándo se necesita y de dónde se obtendrán los fondos. En términos generales, el flujo de efectivo detalla las fuentes de ingreso menos los gastos y requerimientos de capital para obtener un dato de flujo neto. Es común mostrar tres años de proyecciones de flujo de efectivo.
- El estado de resultados es donde se demuestra que la empresa tiene potencial de generar dinero. Este documento es donde se registran los ingresos, costos y gastos. El resultado de combinar dichos elementos demuestra cuánto dinero va a ganar o perder la empresa durante cada año.

7. Finanzas

- El estado de resultados de un plan de negocios suele expresarse en forma mensual para el primer año y a partir de eso en forma anual. Analice brevemente el estado de resultados y presente lo que encontró en el plan de negocios.
- Una de las cosas que analizan los inversionistas son los costos fijos contra los variables, ya que es importante al analizar la rentabilidad y el potencial de escalar el negocio. Si la empresa ya está en operación, incluya estados de resultados para periodos anteriores.

7. Finanzas

- A diferencia de los demás estados financieros, el balance es una fotografía de la empresa tomada en un cierto punto en el tiempo, típicamente cada año, para calcular el valor neto de la empresa.
- Si la empresa ya está en operación, incluya el último balance.

8. Necesidad de Financiamiento

- Debe haber una sección dirigida a los posibles inversionistas
- Aportaciones de capital necesarias para el funcionamiento o desarrollo de la empresa

9. Apéndice

Sugerencias finales:

- No escribas un documento demasiado largo.
- El plan de negocios ideal debe de ser de 30 páginas o menos.
- No evites exponer los problemas y riesgos. Todos los negocios tienen riesgos.
- Debes tener un plan de acción y un objetivo.
- Tomate su tiempo.
- Un buen plan de negocios es fundamental y no se puede hacer de la noche a la mañana.
- Haz que varias personas revisen su plan.
- Las preguntas claves para el lector son: ¿Captó su atención? ¿Le parece una buena oportunidad de inversión? ¿Fue fácil de comprender?

Elabora el plan de negocio de tu empresa

1. Introducción
 - Carta introductoria
 - Portada
 - Índice
 - Resumen ejecutivo
2. Descripción del negocio
 - Información sobre la empresa
3. El Mercado
 - Describe tu nicho de mercado,
 - El cliente,
 - La competencia
 - Ventas presentes y futuras.
4. Desarrollo y Producción
 - Producto o Servicio: descripción, producción e instalaciones.
5. Ventas y Mercadotecnia
6. Dirección
 - ¿Quiénes dirigen y forman la empresa?
7. Finanzas
 - Flujo de efectivo, Estado de Resultados, Balance
8. Necesidad de Financiamiento