



UNA GUIA PARA LA PREPARACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LAS IMF'S

- I. Sumario Ejecutivo (no más de dos paginas por lo general y probablemente completado después de las otras secciones)
 - a. La institución microfinanciera (IMF) y sus fundadores. Indique las fortalezas principales o el único de la IMF o sus fundadores. Si no es una IMF nueva, un sumario breve de su historia previa, incluyendo datos financieros, es apropiada.
 - b. Oportunidad del mercado. Resuma la oportunidad que la IMF aprovechará.
 - c. Productos y tecnología. Identifique lo que da a la IMF una ventaja competitiva en su mercado.
 - d. Proyecciones financieras.
 - e. Financiamiento propuesto.

- II. La Industria, La Institución Microfinanciera y sus Productos
 - a. La industria microfinanciera. El estado corriente y sus posibilidades futuras.
 - b. La IMF. El modelo de negocio y quienes son o serán sus clientes.
 - c. Los productos o servicios.
 1. Descripción. Acentúe características únicas, subraye diferencias que se encuentran en el mercado ahora, y explique la razón de su capacidad de penetrar el mercado, su ventaja competitiva.
 2. Posición propietaria, dominio del mercado específico u otras barreras de entrar al mercado por los competidores.
 3. Potencial. Identifique claramente la ventaja competitiva del producto o servicio en comparación con los competidores y el modo de aprovechar.

- III. Investigación y Análisis de Mercado
 - a. Clientes. Clasifique clientes potenciales en grupos homogéneos relativos (segmentos del mercado) y claramente identifique las características de cada segmento. ¿En qué base son hechas las decisiones de comprar en cada segmento del mercado: precio, calidad, servicio, contactos personales?
 - b. Tamaño del mercado y sus tendencias. Identifique el tamaño del mercado y su tasa de crecimiento. Identifique la fuente de los datos o las suposiciones hechas para llegar a estas conclusiones. Si el producto será ofrecido en mercados múltiples, una gráfica que identifique la penetración de cada mercado en comparación con periodos de tiempo puede ayudar mucho.



		Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 2	Año 3
		1 Tri ¹	2 Tri	3 Tri	4 Tri		
Mercado #1	Unidades						
	\$						
Mercado #2	Unidades						
	\$						
Mercado #3	Unidades						
	\$						

- c. Competencia. Identifique los productos o los servicios que competen y haga una lista de sus características. Identifique las IMFs (incluyendo bancos, IMFs, ONGs, otros) que ofrecen esos productos y discuta su volumen de ventas, su parte del mercado, métodos de distribuir, y sus fortalezas o debilidades significativas.
- d. La parte estimada de mercado. Haga una evaluación de la parte probable del mercado con base en el tamaño del mercado y los competidores. Identifique sus suposiciones hechas. Considere el uso de una tabla como lo siguiente:

		Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 2	Año 3
		1 Tri	2 Tri	3 Tri	4 Tri		
Tamaño (est) del mercado total	Unidades						
	\$						
Volumen (est) de ventas	Unidades						
	\$						
Parte (est) del mercado	Unidades						
	\$						
% del Mercado							

- e. Evaluación del mercado que continúa.

IV. Plan de Mercadotecnia

- a. Estrategia total de mercadeo. Identifique los clientes o los segmentos del mercado que son los blancos para los productos iniciales y para el futuro. ¿Por qué? ¿Qué características son acentuadas para generar ventas?
- b. Precio. Establezca un precio (tasa) que permitirá la IMF (a) gane aceptación del producto o del servicio en el mercado, (b) mantenga y aumente su parte del mercado frente a la competencia, y (c) genere ganancias.
- c. Tácticas de ofertas. Identifique si los productos financieros se realizarán por una fuerza de ventas directas, representantes independientes, u otra manera. Provea una lógica para

¹ Tri es una abreviatura para trimestre.



cada selección. Si una variedad de canales será utilizada, una gráfica que identifique la fortaleza y el estado de cada canal puede ayudar explicarlo. Si canales externos deben ser utilizados, explique (1) su motivo para ofrecer el producto de la IMF en lugar del producto de un competidor y (2) la manera de apoyo de sus esfuerzos de ofrecer los productos.

d. Publicidad y promoción.

V. Formalización y/o Ambiente Regulador

- a. Estructura Legal. Si la IMF no es una institución formal, ¿cuáles son los planes o el calendario para que esto ocurra? ¿Cuáles son los obstáculos que podrían interferir o causar un retraso en esos planes o programa?
- b. Regulación. ¿Cuál es el alcance o la naturaleza de esa regulación? ¿Se limita únicamente a la recolección de datos o es una supervisión activa? ¿Han intervenido los reguladores en las instituciones con problemas? Si es así, ¿cuáles han sido los resultados?
- c. Estudios o Análisis. ¿Cuáles han sido los resultados de los estudios o análisis más recientes por parte de los reguladores?

VI. Plan Operativo

- a. Ubicación(es) geográfica(s)
- b. Instalaciones, equipos y tecnología
- c. Fuerza laboral
- d. Control de PAR, esfuerzos para predeterminar si los prestatarios son sujetos a crédito (por ejemplo, un buró crediticio) u otros asuntos específicos a los productos.
- e. Control de gastos operativos.
- f. Función de la unidad de auditoría interna, si es aplicable.
- g. Movilización de ahorros y otras fuentes de capital.
- h. Beneficios sociales que se espera lograr.

VII. Equipo de Gerencia

- a. Organización. Indique el diseño de la estructura de la organización ahora y como puede cambiar en el futuro cercano.
- b. Personal clave de la gerencia.
- c. Compensación de la gerencia y propiedad.
- d. Junta directiva.
- e. Necesidad de asistencia gerencial.
- f. Consejeros y consultantes.

VIII. Programa Total



- IX. Riesgos y Suposiciones Críticas (muy importante del punto de vista del inversionista a causa de lo que demuestre sobre el conocimiento, experiencia y perspicacia de la gerencia; incluye los riesgos y suposiciones dentro de las secciones apropiadas)
- X. Plan Financiero
 - a. Proyecciones de ganancias y pérdidas. Identifique y explique completamente sus suposiciones.
 - b. Proyecciones del flujo de efectivo.
 - c. Proyecciones de las hojas de balance.
- XI. Ofrecimiento Propuesto
 - a. Financiamiento deseado. Resuma la cantidad total solicitada para llevar a cabo el desarrollo y ampliación del negocio. Indique las etapas del financiamiento, si hay.
 - b. Acciones propuestas. Describa el tipo de instrumento que ofrece. Para ofrecimiento de acciones, identifique la proporción de la IMF que los inversionistas poseerán después de la finalización del ofrecimiento. Se acepta una gama de valuación.
 - c. Capitalización. Provea una tabla que indica las acciones poseídas después del ofrecimiento.
 - d. Uso de fondos. Resuma los usos de los fondos que serán levantados.

Preparado por:

Bill Harrington
Asesor de Inversiones en las Microfinanzas
MEDA
www.meda.org/mf/inversiones.html