



**¡15 años acompañando al  
emprendedor venezolano!**

# Estructura Del Plan de Negocio

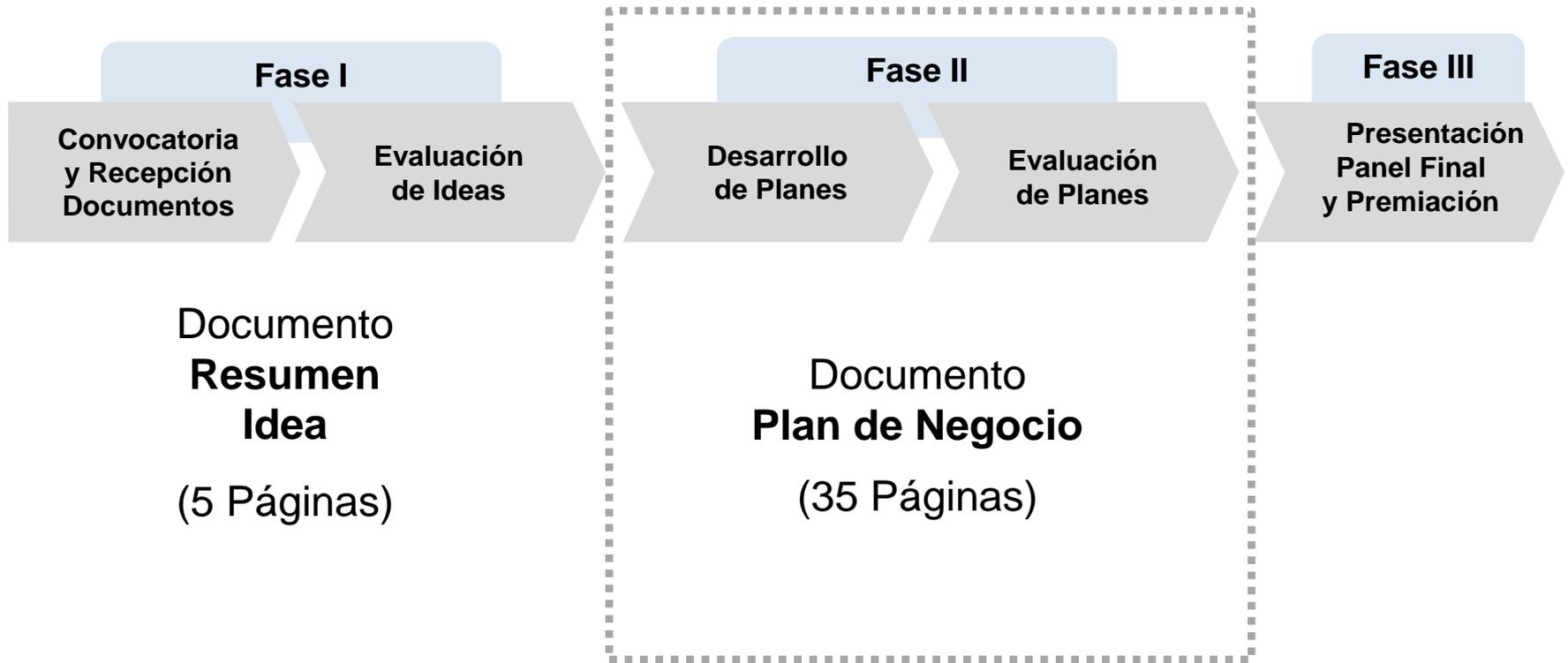
---

\* Taller basado en láminas de McKinsey & Company para talleres de años anteriores – Material Confidencial

# Objetivo de la Presentación

**Proporcionar  
lineamientos básicos  
para la elaboración  
exitosa de planes de  
negocio**

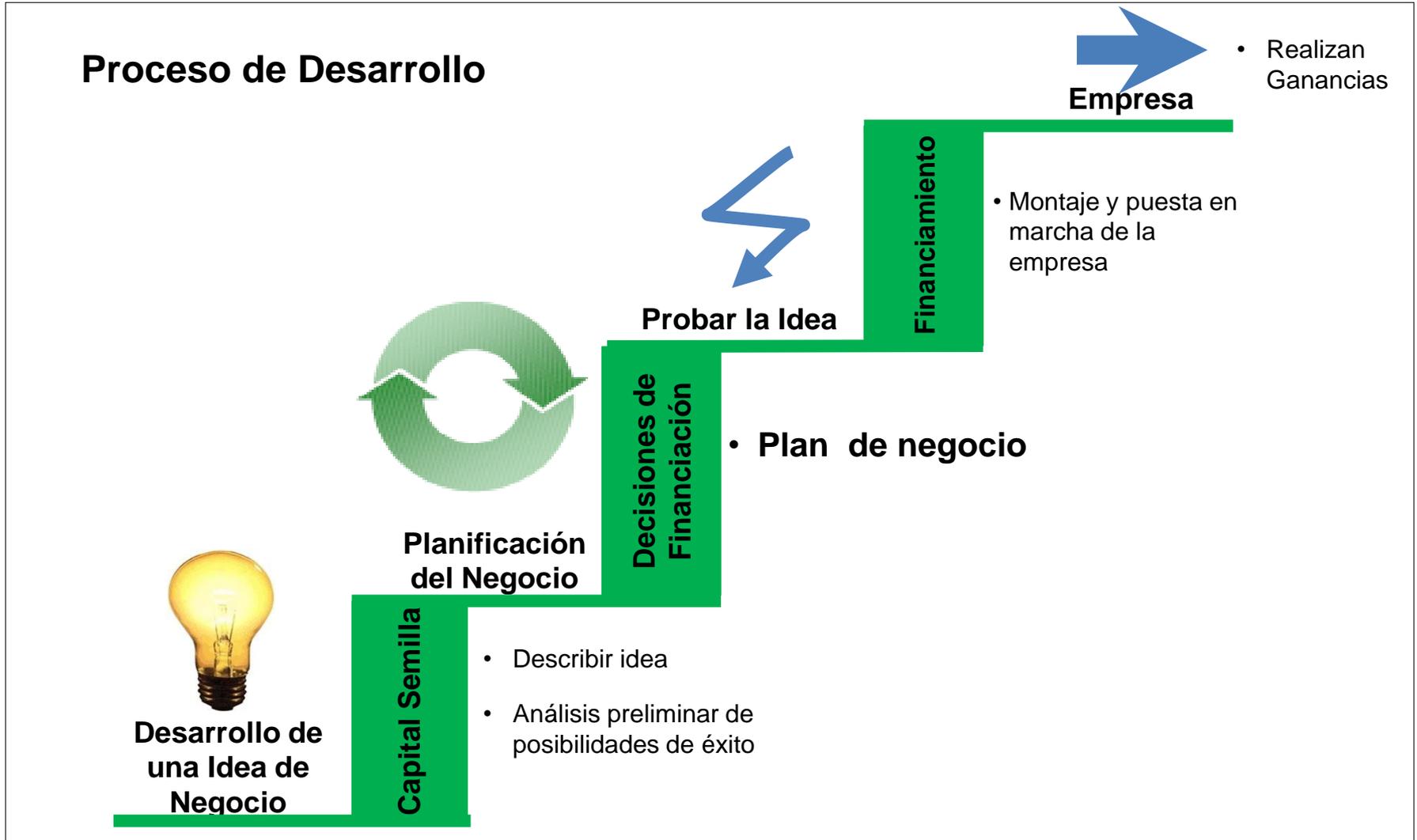




# ¿Qué espera el Concurso en la Fase II?

- Entrega del PN
- Elaboración del PN siguiendo la metodología del Concurso Ideas
- Equipos emprendedores comprometidos y con las habilidades y experiencia adecuados
- Conceptos de negocio de alto potencial y altas probabilidades de éxito con una excelente presentación
- Planificación basada en supuestos reales y retornos atractivos

# Proceso Creación de empresas



# Aprendiendo a ser Malabarista....

La creación de una empresa requiere una combinación de elementos que conjuntamente garantizan su éxito.

Manejar esos elementos requiere la disciplina, esfuerzo y la habilidad de un malabarista.



*“Utiliza el proceso de planificación para decidir si el negocio es realmente tan bueno como tú crees. Plántate si realmente deseas dedicar cinco años de tu vida haciendo eso”.*

**Eugene Kleiner**  
**Inversor de Capital Riesgo**

# La idea no es más que el principio

## Tipos de ideas

- Oportunidad nuevo producto o servicio
- Innovación dentro de un negocio ya existente

## Desarrollando la idea

- Una idea por sí sola no vale nada -
- La idea debe *probarse*:
  - Oportunidad de mercado
  - Viabilidad económica
  - Factibilidad tecnológica
  - Grado de innovación

**Prototipos +  
Clientes**

## Aspectos a tener en cuenta

- No enamorarse de la idea, es sólo el punto de partida
- Ser flexibles, la idea puede cambiar
- Ser críticos

# Importancia del equipo

## Exigencias

**Hay mucho  
por hacer**

## Descripción

- La definición, planeación y montaje de una nueva empresa requiere mucha dedicación
- Hay que “remangarse” la camisa

**Se requieren  
habilidades  
complementarias**

- Conocimiento de industria
- Conocimientos funcionales
- Habilidades, aptitudes y personalidad

**El inversionista  
financia al equipo,  
no a la idea**

- ¿Tiene el equipo experiencia en proyectos similares?
- ¿Conocen sus fortalezas y debilidades?
- ¿Inspiran confianza y empatía?
- ¿Están comprometidos en el proyecto?

**Un equipo de  
alto desempeño  
obtiene un  
resultado mucho  
mayor que la  
suma de las  
partes**

## Exigencias

## Descripción

### Capital

- Las empresas *start-up* necesitan de financiamiento / recursos
- Debe siempre adoptarse la “visión del inversionista”

### Proveedores de servicios

- Provisión de datos y de conocimiento en temas específicos
- Pueden apalancarse recursos gratis o invertir en la consecución de habilidades o información crítica

### Red de relaciones

- Conseguir apoyo y opinión de grupos relevantes:
  - Emprendedores experimentados
  - Empresas de capital de riesgo
  - Empresas de “Head Hunters”
  - Expertos técnicos
  - Clientes

**El equipo debe tener en cuenta estos factores para el éxito futuro de su negocio**

# Importancia del Plan de Negocio

## Herramienta de Planificación

- Obliga a los emprendedores a analizar sus ideas sistemáticamente
- Muestra las lagunas de conocimiento
- Ayuda a la toma de decisiones
- Sirve como herramienta de comunicación
- Ayuda a determinar los recursos que serán necesarios
- Prueba experimental de la realidad

## Herramienta de Comunicación

# Diseño del Plan de Negocio

## Efectivo

Contiene todo lo que el lector necesita entender sobre la iniciativa

## Atractivo

Las cifras y cuadros son fáciles de entender; se evitan los “efectos especiales” gráficos

## De fácil manejo

El tipo de letra es tamaño 12 puntos; tiene Tabla de Contenido y Apéndices

## Estructurado

Su organización es clara y sencilla

## Comprensible

Está escrito de forma clara y directa. Utiliza términos precisos

## Breve

No sobrepasa las 35 páginas, incluyendo los apéndices

**Redactar un PN requiere de conocimientos mayores que el Resumen de la Idea**

# Contenido del Plan de Negocio

1. Resumen ejecutivo
2. Producto o servicio: Propuesta de valor
3. Equipo de trabajo
4. Mercado, clientes y competencia
5. Sistema de negocio y organización de la empresa
6. Calendario de implantación
7. Riesgos
8. Financiamiento

**Contenidos apropiados**



**Estructura adecuada**



**Plan de Negocio  
fácilmente  
comprensible, y  
altamente convincente**

# 1. Resumen Ejecutivo

- ✓ El PN debe empezar siempre por el resumen ejecutivo
- ✓ **Es lo primero que se lee, pero lo ultimo que se escribe**
- ✓ La redacción del resumen requiere de un esfuerzo especial
- ✓ El objetivo del Resumen es anticipar el contenido de los capítulos del plan
- ✓ No deben ser necesarios mas de 5- 10 minutos para leerlo
- ✓ El resumen define si el lector seguirá leyendo el plan o si será rechazado

## **El Resumen Ejecutivo debe:**

- ✓ Despertar el interés a los responsables de tomar decisiones
- ✓ Destacar las conclusiones más importantes
- ✓ Ser objetivo, claro y conciso
- ✓ Ser independiente del plan
- ✓ Provee una visión general y más clara PN

## **El Resumen Ejecutivo NO debe ser:**

- ✓ Una introducción general al plan
- ✓ Una carta de intención
- ✓ Una apertura para generar suspenso

## 2. Producto o Servicio

### Descripción/elementos

#### Componentes Clave

#### Beneficio para el cliente

- ✓ ¿Cómo se logrará clientes satisfechos?
- ✓ ¿Qué problema vamos a resolver?
- ✓ ¿Cómo se conseguirá satisfacer las necesidades de los clientes?
- ✓ ¿Cuál es la propuesta de valor?

#### Descripción del Producto/ Servicio

- ✓ ¿Qué tiene de innovador el producto o servicio?
- ✓ ¿Es un producto o servicio único?
- ✓ ¿Cuál es la situación actual de desarrollo?
- ✓ Documentar el estado de evolución del producto.
- ✓ Indicar la situación de protección intelectual

#### Modelo de Ingresos

- ✓ ¿Cómo es que vamos a generar ingresos?

- **Describe una solución a un problema existente en el mercado**
- **Contempla una necesidad de un cliente**

# 3. Equipo de Trabajo

## Descripción/elementos

Componentes Clave

### El equipo

- ✓ Cualidades complementarias de integrantes
- ✓ Participación de cada miembro (basado en habilidades)

### ... y sus miembros

- ✓ Aspectos relevantes de sus hojas de vida
- ✓ Cómo se destacan los miembros (experiencia laboral, logros, reputación empresarial)
- ✓ Experiencias y habilidades que servirán para implantar la idea
- ✓ Descripción de carencias del equipo (experiencias y habilidades)

- **Una clara descripción de fortalezas y debilidades del equipo, busca "emocionar" a los inversionistas y aumentar la confianza**
- **El equipo emprendedor clave**

# 4. Mercado, cliente y competencia

## Descripción/elementos

### Componentes Clave

**Análisis Mercado  
y Competencia**

- ✓ Generar el conocimiento necesario del mercado y la competencia para definir estrategia del negocio
  - Tamaño y crecimiento del mercado (total, geográfico por segmentos)
  - Análisis de la competencia (jugadores, estrategia, participación, dinámica)
  - Productos/servicios similares

**Estudiar Mercado  
Objetivo**

- ✓ ¿Quiénes son los clientes?
  - Descripción/tamaño/patrones de consumo
  - Segmentación, atractivo por segmento
- ✓ ¿Cómo capturar clientela?

**Definir Estrategia  
Mercadeo**

- ✓ Las “cuatro Ps” del Marketing:
  - Producto
  - Precio
  - Posicionamiento
  - Promoción

# 4. Mercado, cliente y competencia

## Segmentación del público objetivo

- ¿Cuál es mi público objetivo y cómo puede segmentarse?

## Cuantificar público objetivo en cada segmento

- ¿Cuáles son las principales fuentes de información cuantitativa sobre este público?
- ¿Cómo ha sido la evolución de cada segmento en los últimos años?
- ¿Qué factores influyen en el crecimiento del público objetivo?
- ¿Cuál es la mejor estimación del crecimiento para el futuro?

## Estimar el tamaño total del mercado

- ¿Cuáles son las principales fuentes de información del consumo unitario?
- ¿Cuál es el nivel de consumo unitario (por consumidor o empresa)? ¿Cómo debe evolucionar en los próximos años?
- ¿Cuáles son los volúmenes de venta e ingresos de este mercado?

## Estimar el potencial de participación

- El producto/servicio ¿posee alguna ventaja competitiva?
- ¿Cuál es el nivel de competencia del mercado?
- ¿Cuál es la demanda actual hacia el producto/servicio y su tendencia?
- ¿Cuál es el potencial de captura de participación del mercado?

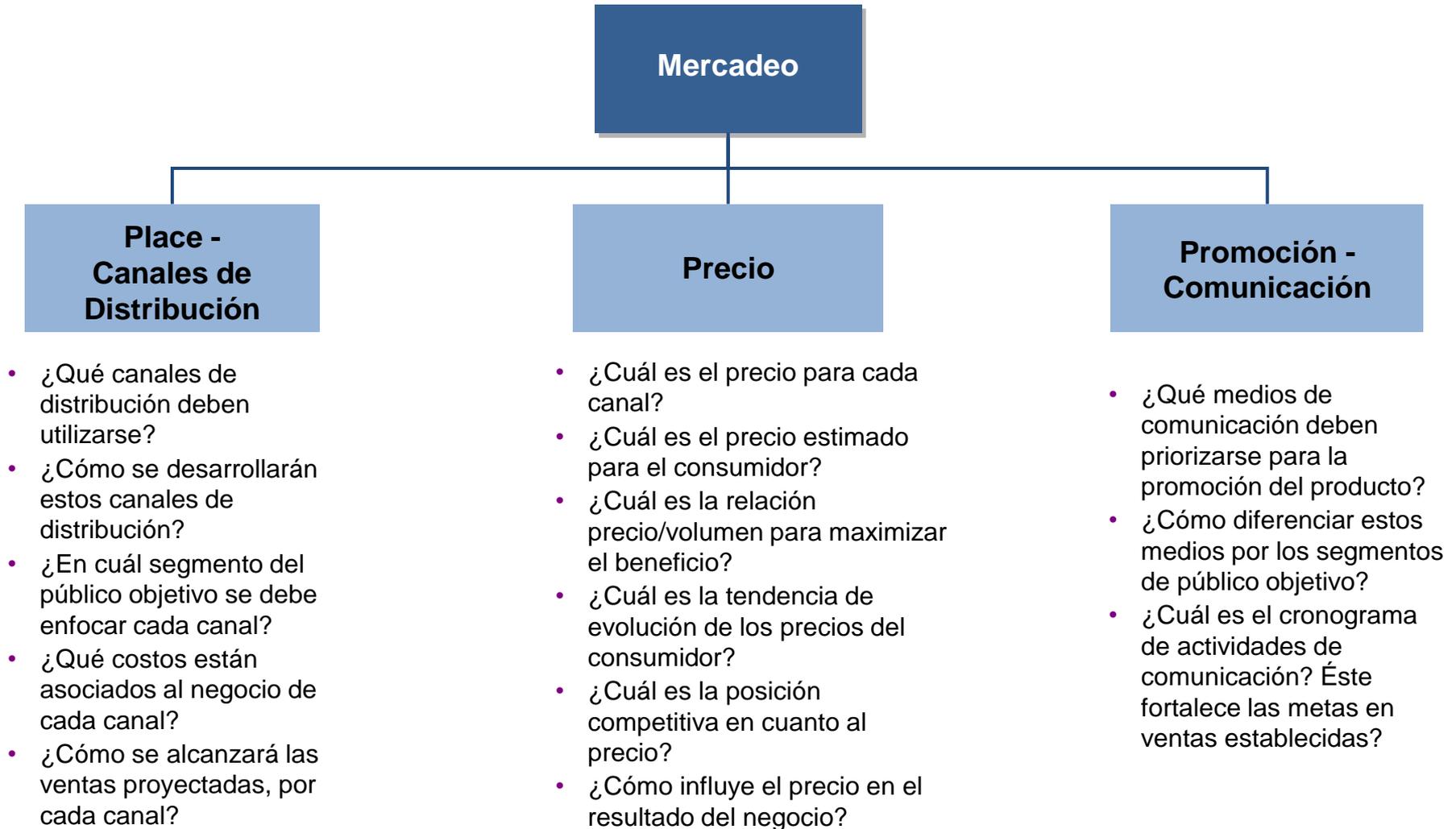
**¿Cuáles son las premisas clave en las proyecciones realizadas?**

# Para un buen posicionamiento



- Identificar las necesidades mas significativas del cliente
- Definir segmentos de clientes claros y con un tamaño suficiente
- Diseñar una propuesta interesante para el cliente.
- Definir su diferenciación con la competencia
- Asegurar la satisfacción del cliente.

# 4. Mercado, cliente y competencia



# 5. Sistema de Negocio y Organización

## Descripción/elementos

### Componentes Clave

**Entender la industria y el sistema de negocio**

- ✓ Cadena de valor de la industria
- ✓ Cadena de valor de la empresa
  - Procesos
  - Etapas clave

**Definir que hacer y que comprar**

- ✓ Definición de etapas críticas y “enfoque” de la empresa
- ✓ Identificación de potencial de “compra” vs. realizar actividad internamente outsourcing

**Diseño Organizacional**

- ✓ Identificación de competencias clave en la empresa
- ✓ Desarrollo de esquema organizacional eficientes
- ✓ Sugerencias sobre crecimiento a futuro

**Entendimiento de los procesos y las necesidades organizacionales al interior de la firma**

# Descripción Sistema de Negocio



- Definir el sistema de negocio adecuado para la compañía
  - Estructuración lógica
  - Completo
  - Útil para planificación
- Definir área de concentración
- Definir actividades “Fabricar”, “Comprar” o “Alianzas”
  - Importancia estratégica
  - Mejor proveedor
  - Disponibilidad

# 6. Calendario de Implementación

## Descripción/elementos

### Componentes Clave

**División de Tareas en paquetes de trabajo**

- ✓ Describir pasos sencillos
- ✓ Cada paso tiene un hito, una fecha y un responsable

**Asesoría de Expertos**

- ✓ Compartir con expertos
- ✓ Retar los tiempos existentes cómo acelerarlas

**Identificación del camino crítico**

- ✓ Identificar acontecimientos que impiden otros
- ✓ Identificar y resaltar ruta crítica

**Una correcta planificación gana credibilidad de inversores y socios, reduce los riesgos y aumenta las posibilidades de éxito**

## Descripción/elementos

### Componentes Clave

#### Identificar Riesgos

- ✓ Riesgos internos y externos que suponen una amenaza
- ✓ Sistema de evaluación de riesgos en el tiempo
- ✓ Medidas a tomar para afrontar riesgos

#### Análisis de Sensibilidad

- ✓ Descripción de escenarios
- ✓ Resultado bajo distintos escenarios
- ✓ Impacto cuantitativo
- ✓ Impacto cualitativo

**Un exhaustivo análisis de riesgos aumenta la confianza (interna y externa) en el Plan**

# 8. Planificación Financiera

## Descripción/elementos

### Componentes Clave

#### Recursos

- ✓ Inversiones requeridas
- ✓ Estados de ganancias y pérdidas
- ✓ Balance de general

#### Liquidez Requerida

- ✓ Flujo de caja requerido
- ✓ Capital de trabajo para sustentar crecimiento
  - Inventario
  - Cuentas por cobrar
  - Cuentas por pagar

#### Origen de los Fondos

- ✓ Fuentes de financiamiento en el tiempo
  - Préstamos familiares y de amigos
  - Apoyo estatal
  - Hipotecas
  - Arrendamiento financiero
  - Préstamos bancarios
  - Capital riesgo
- ✓ Inversionista privado
- ✓ Tasa de retorno al inversionista
- ✓ Rentabilidad

**Una correcta y creíble planificación financiera aseguraría el interés y confianza de los inversionistas en el proyecto**

***"El genio es un uno por ciento de  
inspiración y un noventa y nueve  
por ciento de transpiración."***

**Thomas Edison**

- Utilice su raciocinio, intuición y conocimiento de la situación para evaluar la importancia relativa de cada aspecto que Ud. está analizando
- Cuando sea necesario hacer un análisis, no se pierda en los detalles! Una precisión de  $\pm 20\%$  en general es suficiente en el PN
- Asuma algunos riesgos. Las hipótesis serán revisadas varias veces durante la finalización del plan
- Explique sus premisas/ suposiciones



***Si no lo puedes decir de forma sencilla y clara, piénsalo y sigue trabajando hasta que lo logres***

**Karl Popper - Filósofo**

## Información

[www.ideas.com.ve](http://www.ideas.com.ve)  
[comunicaciones@ideas.com.ve](mailto:comunicaciones@ideas.com.ve)  
[jbelisario@ideas.com.ve](mailto:jbelisario@ideas.com.ve)

Síguenos en  
**ConcursosIdeas**  
**#IdeasCumple15**

