

Estructura del Plan de Negocios

Patricia García F.

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

Felicidades
Semifinalistas
Categoria Negocio
Concurso Ideas 2011



Objetivo de la Presentacion

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

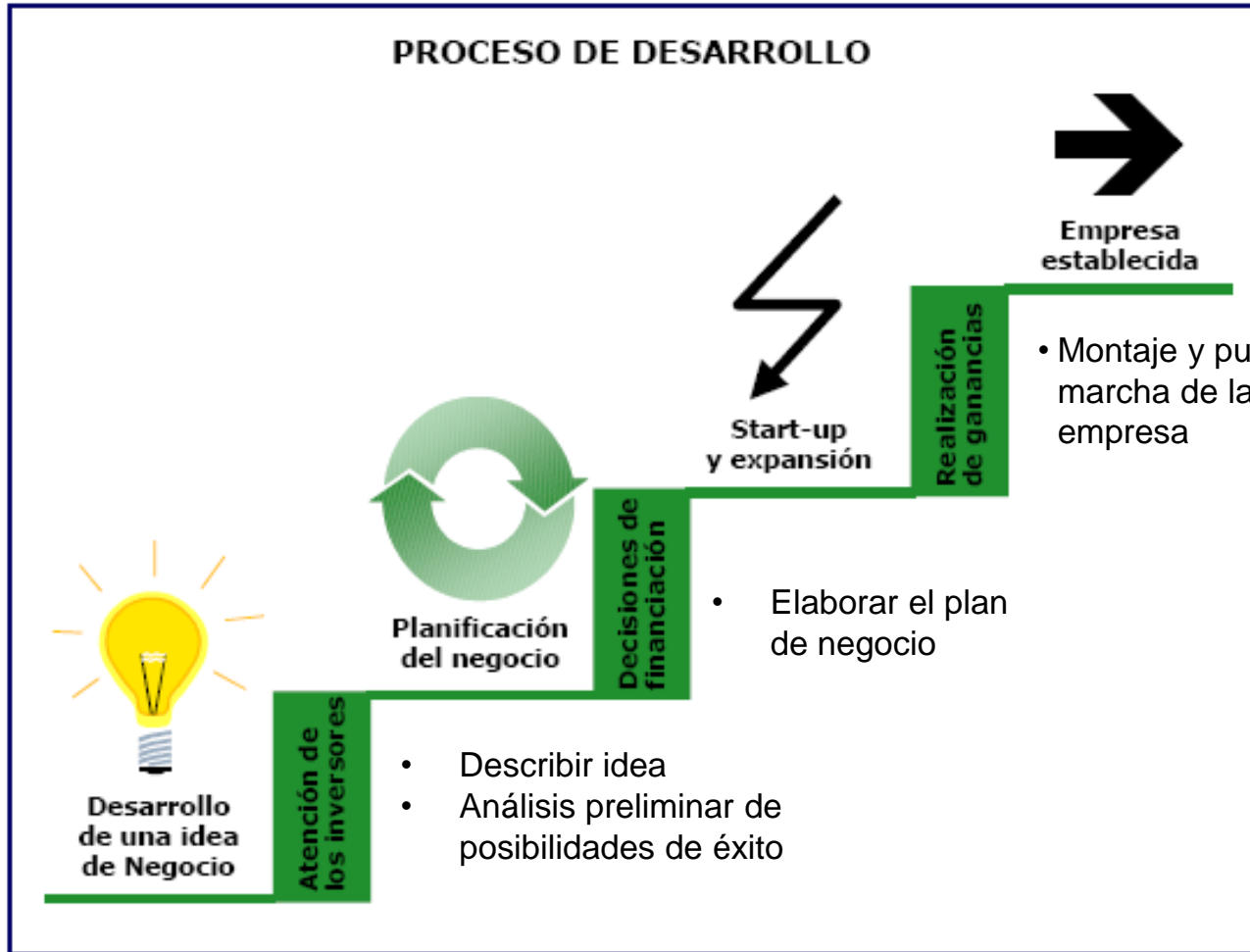


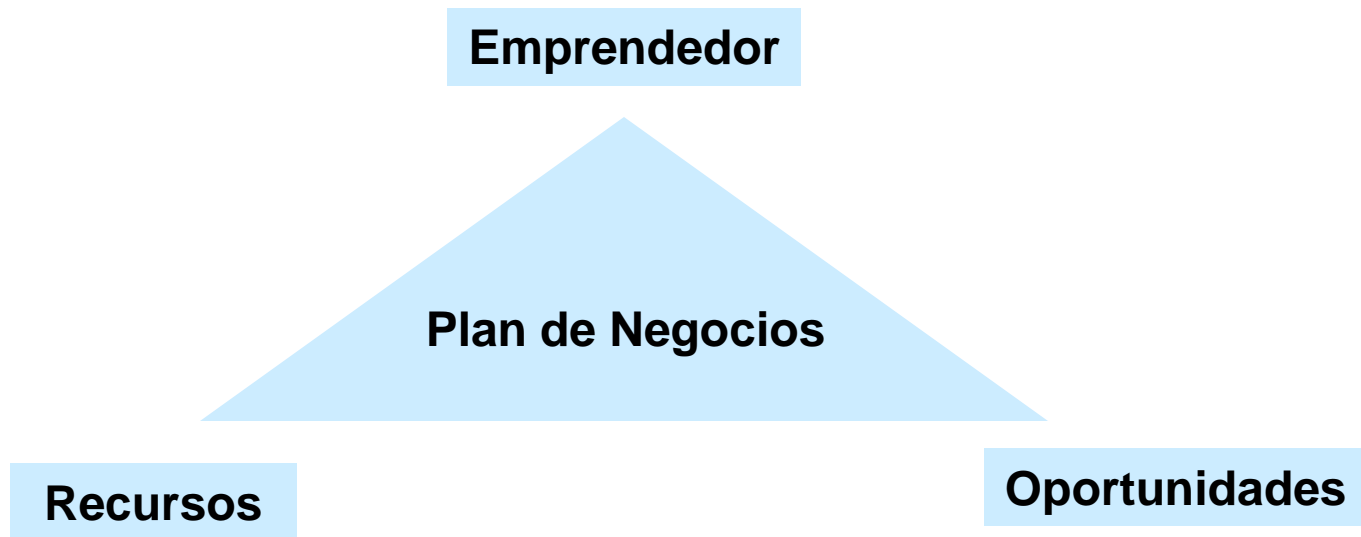
Las Ideas de Negocio

“Sin una idea de negocio no hay empresa. Sin embargo, la idea no constituye el punto final del proceso creativo, sino su comienzo..... es un largo proceso de desarrollo hasta lograr una idea de Negocio perfectamente madura.....”

Manual de preparación de un Plan de Negocios.
Ideas(2006:9)

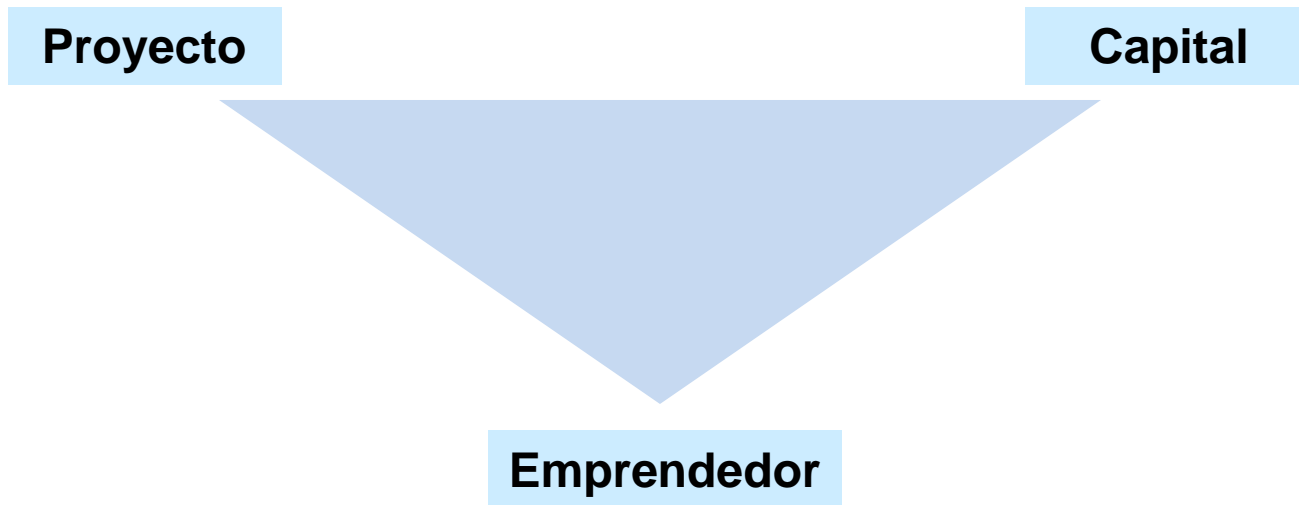
Proceso Creación “Start-up”





Fuente: *Timmons*

El Triángulo Invertido

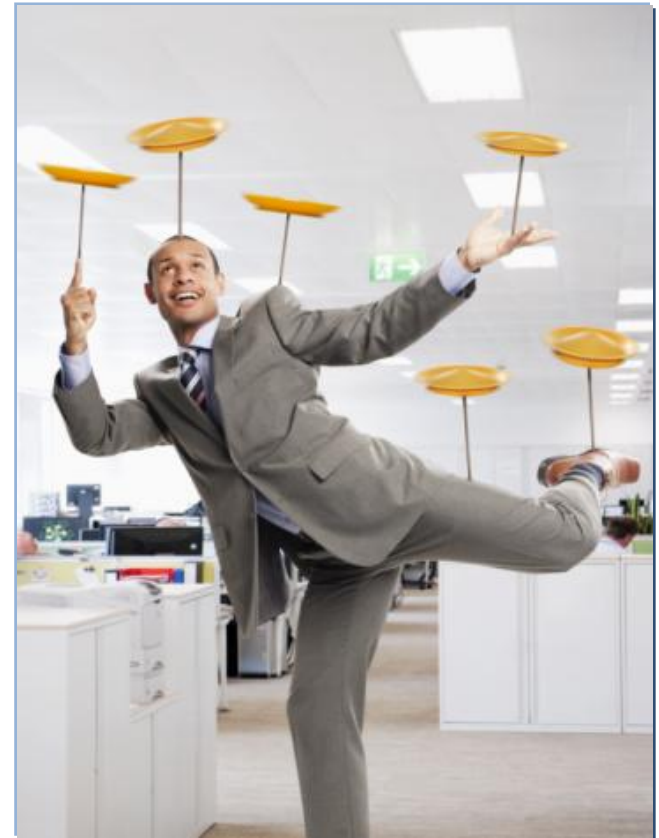


Fuente: Freire, A., 2005: 7

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. Plantéate si realmente deseas dedicar cinco años de tu vida haciendo eso”.

Eugene Kleiner
Inversor de Capital Riesgo

La idea no es mas que el principio

Tipos de ideas

- Nuevo producto o servicio - Microsoft
- Innovación dentro de un negocio ya existente - Bimbo

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

Aspectos a tener en cuenta

- No enamorarse de la idea, es sólo el punto de partida
- Ser flexibles, la idea puede cambiar
- Ser críticos, no hay billetes de 100 dólares en el piso

Importancia del equipo

Exigencias

Hay mucho por hacer

Descripción

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

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
- Debe siempre adoptarse la “visión del inversionista”

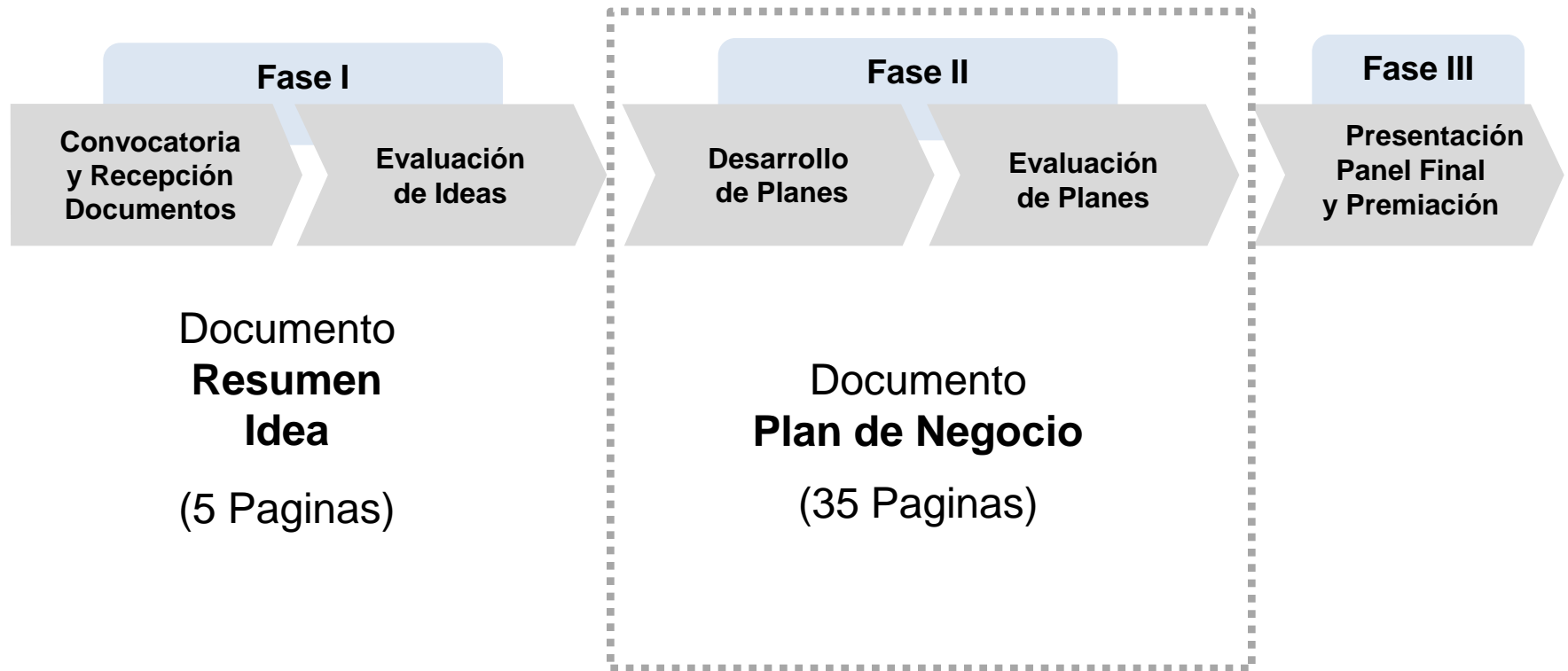
Proveedores de servicios

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

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



¿Qué espera el Concurso en la Fase II?

- Entrega del PN antes del 18 de Septiembre.
- 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.

¿Por qué escribir un Plan de Negocio?



Es
indispensable
para la
II Fase del
Concurso Ideas

Pero por mucho más....

Plan de Negocio



- Un plan de negocios es un documento que demuestra en forma convincente la habilidad de un negocio para vender suficiente de un producto o servicio para obtener una utilidad y ser atractiva a inversionistas

¿Por qué escribir un Plan de Negocio?

Para transformar ideas innovadoras



En grandes proyectos

“Escribir un plan de negocios fuerza a pensar disciplinadamente, a alcanzar un trabajo intelectualmente honesto. Una idea puede ser genial en la mente, pero cuando se analizan los detalles y los cálculos numéricos, se podría observar otra realidad.”

Claudio Sánchez

Ex-consultor de McKinsey con larga experiencia en el área social

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

Redactar un plan de negocios nos obliga a pensar en forma disciplinada si queremos hacer un trabajo serio.

Una idea puede parecer brillante al concebirla, pero puede fracasar al entrar en los detalles y cifras.

Manual Elaboración Plan de Negocios, IDEAS

“Por una idea pago 5 centavos por ponerla
en practica una fortuna”

Peter Drucker

Forma y contenido: Los secretos del éxito



Un PN exitoso maneja contenido y forma



El éxito en su elaboración supone un esfuerzo en manejar adecuadamente la forma y desarrollar exitosamente los contenidos

Diseño del Plan de Negocio

Efectivo

Contiene todo lo que el lector necesita 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
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

Fuentes de generación de dinero

- ✓ ¿Cómo es que vamos a generar ingresos?

Describe una solución a un problema existente en el mercado

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

4. Mercado, cliente y competencia

Descripción/elementos

Componentes Clave

Análisis Mercado y Competencia

Estudiar Mercado Objetivo

Definir Estrategia Mercadeo

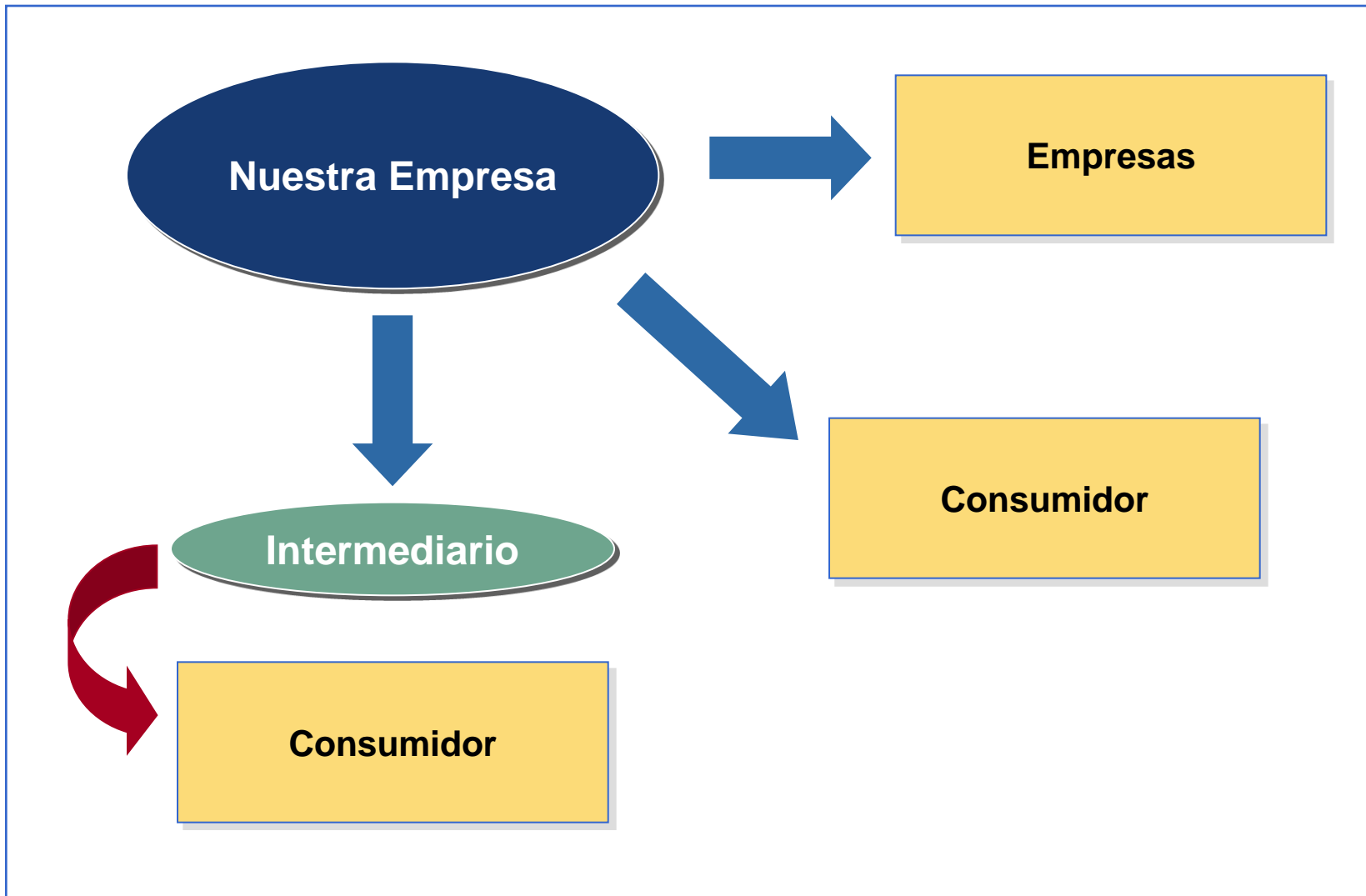
- ✓ Generar el conocimiento necesario del mercado y la competencia para definir estrategia del negocio
 - Tamaño y crecimiento del mercado (total, geográfico por segmentos)
 - Análisis de la competencia (jugadores, estrategia, participación, dinámica)
 - Productos/servicios similares

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

- ✓ ¿Cómo capturar clientela?

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

¿Quién es mi cliente?



4. Mercado, cliente y competencia

Diferenciada

Está basada en grupos significativamente diferentes entre sí

Orientada a la acción

Permite ofrecer diferentes propuestas de valor para cada segmento

Identificable

Los individuos son fácilmente identificables a través de datos demográficos o una encuesta patrón

Alcanzable

Los segmentos pueden ser alcanzados por diferentes mensajes de comunicación

Una segmentación identifica grupos con características similares

Segmentación Efectiva

4. Mercado, cliente y competencia

Segmentación del público objetivo

Cuantificar público objetivo en cada segmento

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

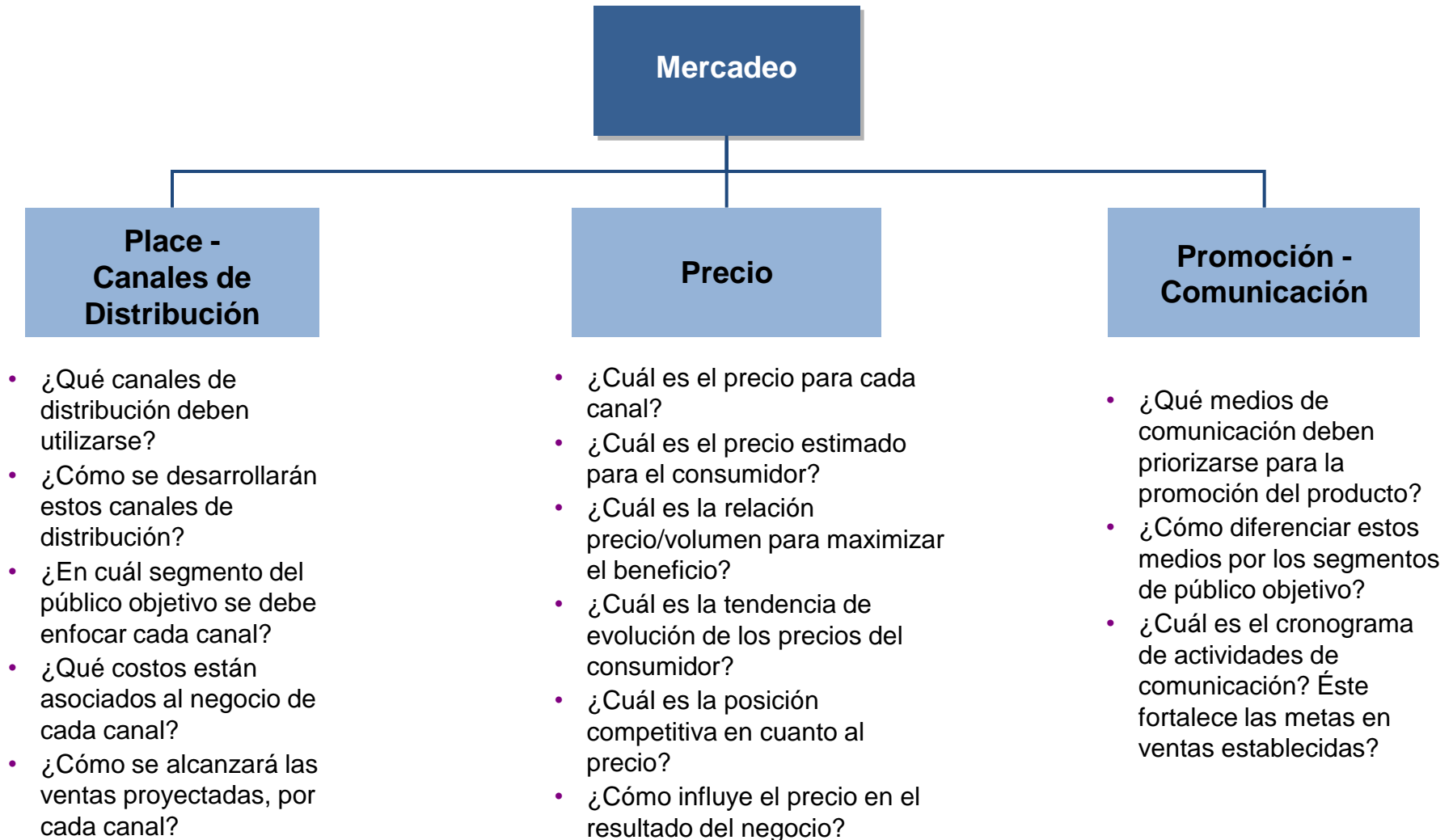
¿Cuáles son las premisas clave en las proyecciones realizadas?

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

Diseño Organizacional

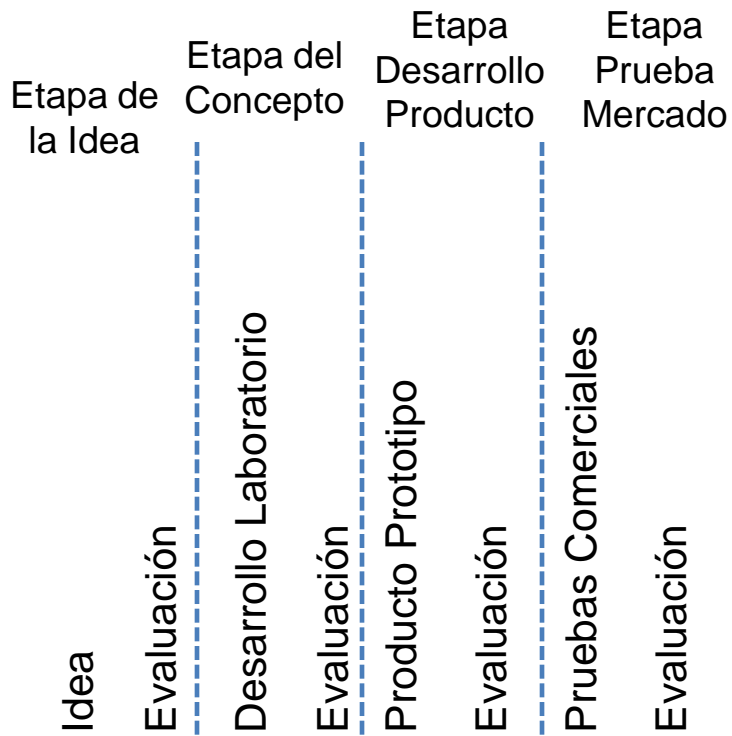
- ✓ Identificación de competencias clave en la empresa
- ✓ Desarrollo de esquema organizacional eficientes
- ✓ Sugerencias sobre crecimiento a futuro

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

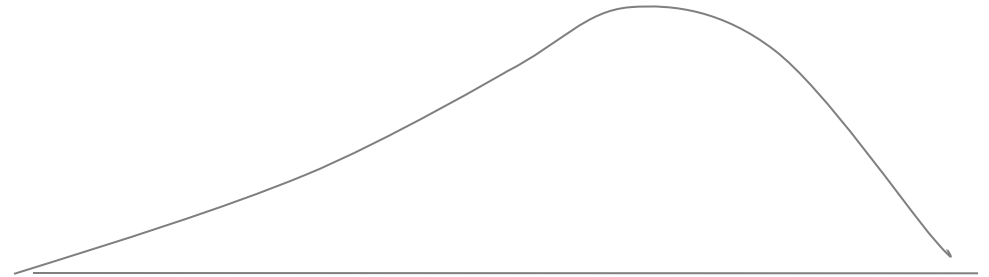
Descripción Sistema de Negocio



- 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



Etapa de Comercialización
 Ciclo de vida del producto



Fuente: *Hisrich.*, 2005: 113

6. Calendario de Implantación

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
- ✓ 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

Origen de los Fondos

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

El Plan, Proceso Creativo

- Cada sección complementa a las demás
- El documento debe guardar coherencia interna de una sección a otra
- Es probable que durante la elaboración del plan sea necesario ir y venir de una sección a la otra
- El proceso de ir y venir nos permite reflexionar sobre la propuesta y evaluar sus probabilidades de éxito



Como escribir un Plan de negocio?

- Soportar toda la información
- Una persona a cargo del proceso
- Designar un “outsider” que revise el plan
- Reescribir
- Reescribir
- Reescribir



La Idea de Negocio: Concepto y Presentación

✓ Idea Convincente

✓ Análisis desde la perspectiva del Inversor

3 Formas de Presentar una Idea

“Una joven tiene una idea de negocio para un nuevo producto y desea presentar su idea a un inversor potencial. Ella sabe que debe ir directo al grano si quiere ser escuchada.”

Ejemplo 1: el enfoque de las ventas:

“Tengo una gran idea para un nuevo sistema de pago, de manejo muy sencillo para el cliente, que tiene un enorme potencial. Es lo que ustedes siempre desearon tener y les ayudara a ganar mucho dinero”

El inversor piensa “Todo pura palabrería, he escuchado centenares de grandes ideas...un aburrimiento”

Ejemplo 2: el enfoque tecnológico:

“Tengo una idea para un sistema computarizado de control de máquinas. La clave es un chip SSP totalmente integrado con 12Gbyte de RAM y manejo directo de la unidad de control por medio de tecnología SSP asimétrica, su desarrollo ha llevado 5 años ”

El inversor piensa “Una ingeniera informática enamorada de la tecnología. Ella es su propio mercado”

Ejemplo 3: el enfoque empresarial:

“Tengo una idea que ofrece la posibilidad de crear una empresa de 100 personas con unos ahorros de costos entre 3 a 5%. Los analisis iniciales de precios y costos me han convencido de que el margen potencial puede ser de un 40-60%. A través de la Asociacion de Empresas y la revista XXX tengo acceso a un canal de publicidad muy centrado en el negocio. La distribución se realizaría por medio de ventas directas ”

El inversor piensa “Conoce las ventajas para el cliente y las ha cuantificado. También ha pensado en el mercado y el beneficio potencial y sabe como va a hacer llegar el producto al cliente. Estoy interesado en saber que clase de producto se trata”

Proyecciones

- Ser consistentes
- Adecuado a la capacidad de producción de la organización
- Ser realistas
- Tienen un nivel de detalle adecuado
- Definen metas claras
- Refleja las estrategias de la empresa
- Tener claro las necesidades de recursos humanos, materiales y financieros

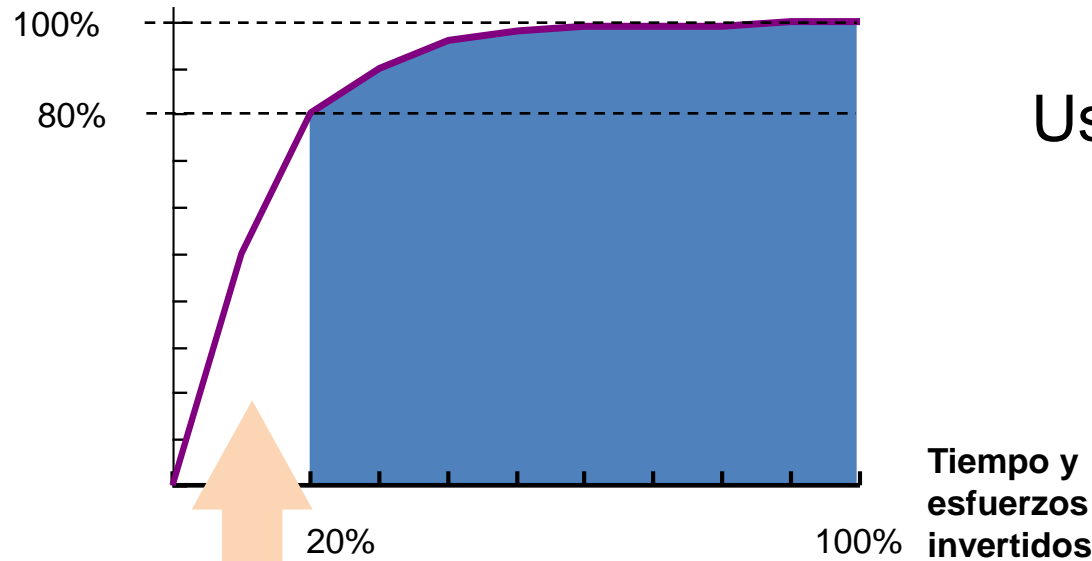


Proyecciones

- Empezar con base firme: puede haber muchas incógnitas pero utilizar como base cifras comprobables sobre las cuales construir estimaciones
- Seguir un esquema lógico que no deje hipótesis o premisas sin mencionar.
- Ser creativos: si desconocen un dato, buscar otro relacionado con el que lo sustituya.
- Comprueben cálculos... los resultados deben ser verosímiles.



**Nivel de precisión
de las
estimaciones**



Use la regla del 80/20
para guiar sus
estimaciones

Sea práctico –
muchas veces 80% del
problema se resuelve con 20% del
esfuerzo necesario para una
respuesta adecuada

- 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