

# Estructura de Planes de Negocios



Caracas, 11 de agosto de 2009

McKinsey&Company

# Objetivos de la presentación de hoy

- **Proporcionar lineamientos básicos para la elaboración exitosa de planes de negocio**
- **Compartir ejemplo de Resumen Ejecutivo de un Plan de Negocios (primera sección de Plan)**

# Agenda

- **Principios para elaboración de Planes de Negocio**
- **Ejemplo de Resumen Ejecutivo**

# Mensajes principales



## 1. Aprendiendo a ser malabarista

La creación de una empresa es motor fundamental para las economías y requiere una combinación de elementos que conjuntamente garantizan su éxito - Manejar esos factores requiere la disciplina, el esfuerzo y la habilidad de un malabarista



## 2. Forma y contenido: los secretos del éxito

Mediante la elaboración de un plan de negocio, los emprendedores garantizan avanzar en la planeación y el entendimiento del negocio de una manera sistemática. El éxito en su elaboración supone un esfuerzo en manejar adecuadamente la forma y desarrollar exitosamente los contenidos



## 3. . . . y qué hacemos mañana en la mañana

Existen pasos concretos que se recomiendan para manejar adecuadamente el esfuerzo, el tiempo y el estrés, y ser exitosos en elaborar un plan de negocio

# Mensajes principales



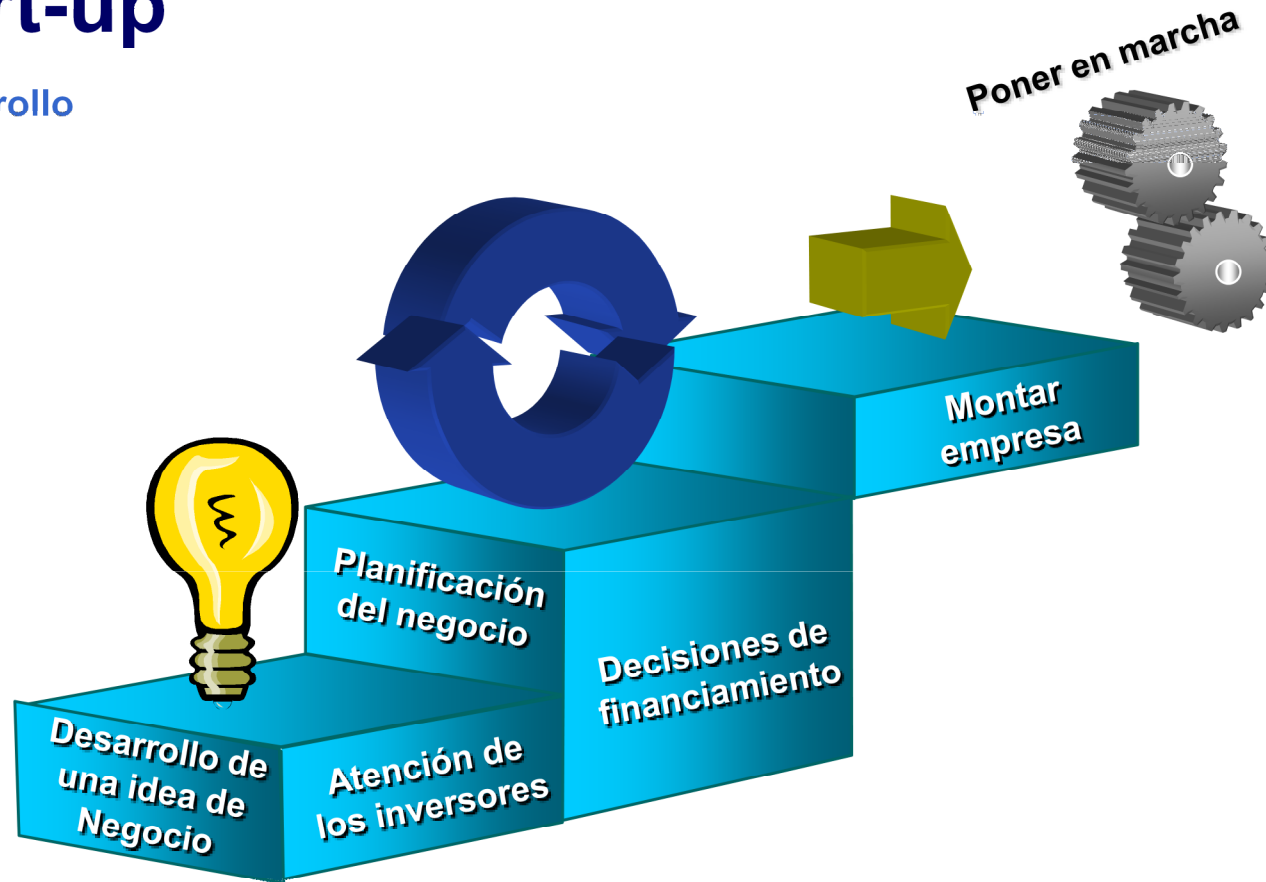
## 1. Aprendiendo a ser malabarista

**La creación de una empresa es motor fundamental para las economías y requiere una combinación de elementos que conjuntamente garantizan su éxito - Manejar esos factores requiere la disciplina, el esfuerzo y la habilidad de un malabarista**



# Tres etapas en el proceso de creación de un “start-up”

Proceso de desarrollo



## Actividades

- Describir idea
- Análisis preliminar de posibilidades de éxito
- Elaborar el plan de negocio
- Montaje y puesta en marcha de la empresa


## Objetivo

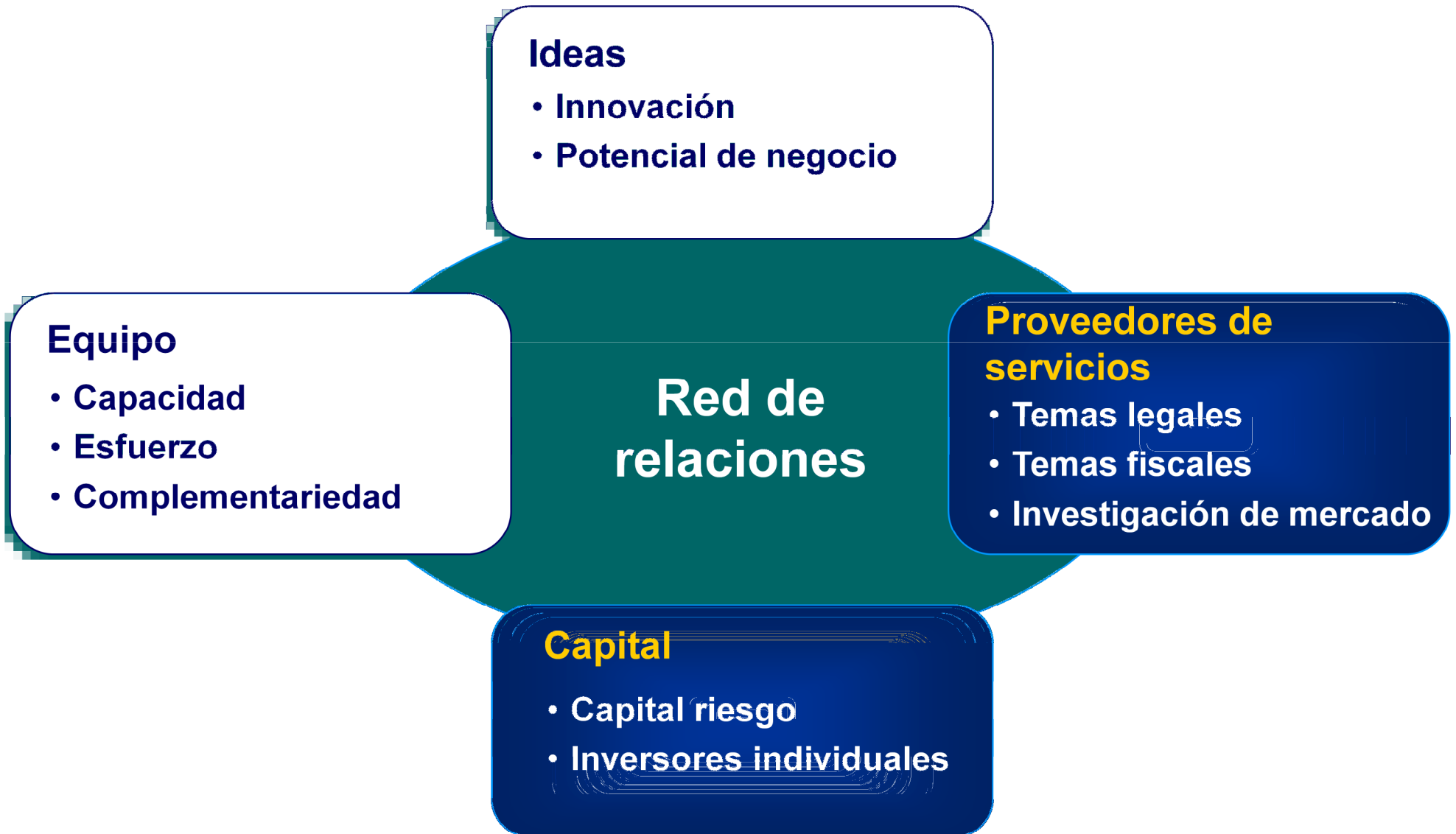
- Convencer e interesar a los inversionistas
- Conseguir los fondos necesarios para el financiamiento
- Crear empresa exitosa, rentable y sostenible

*“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**


# Cinco factores clave para el éxito de “start-ups” innovadoras

 Externos al equipo



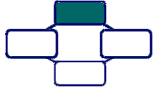



# Cinco factores clave para el éxito de “start-ups” innovadoras

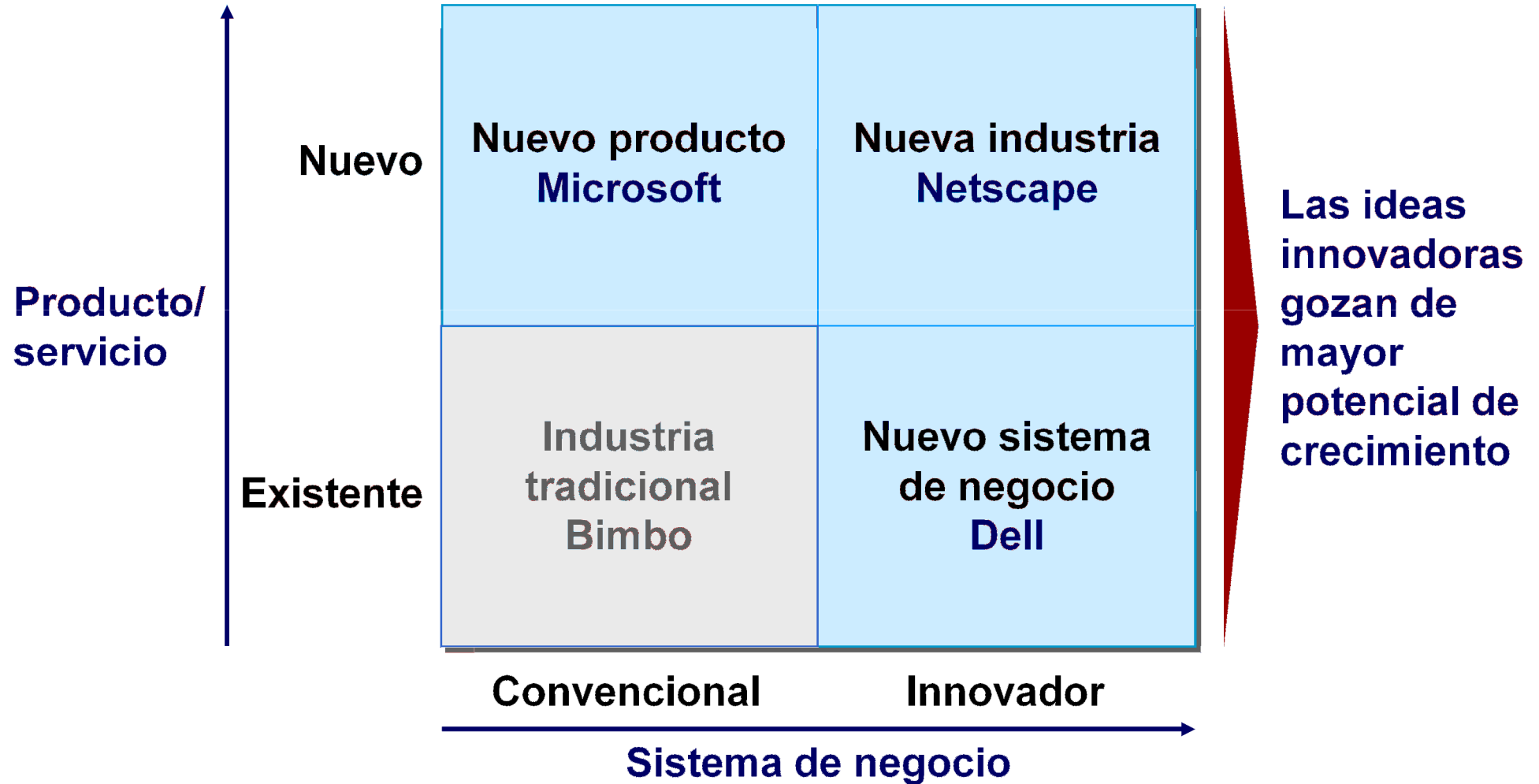
 Externos al equipo



# Tipología de ideas de negocio



 Alto potencial de crecimiento



# La idea de negocio: no es más 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

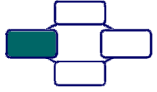
- No enamorarse de la idea, es sólo el punto de partida
- Ser flexibles, la idea puede cambiar
- Ser críticos, no hay billetes de 100 dólares en el piso

# Cinco factores clave para el éxito de “start-ups” innovadoras

 Externos al equipo



# Importancia de un equipo de trabajo de alto desempeño



## Exigencias

## Descripción

**Hay mucho por hacer**

- 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

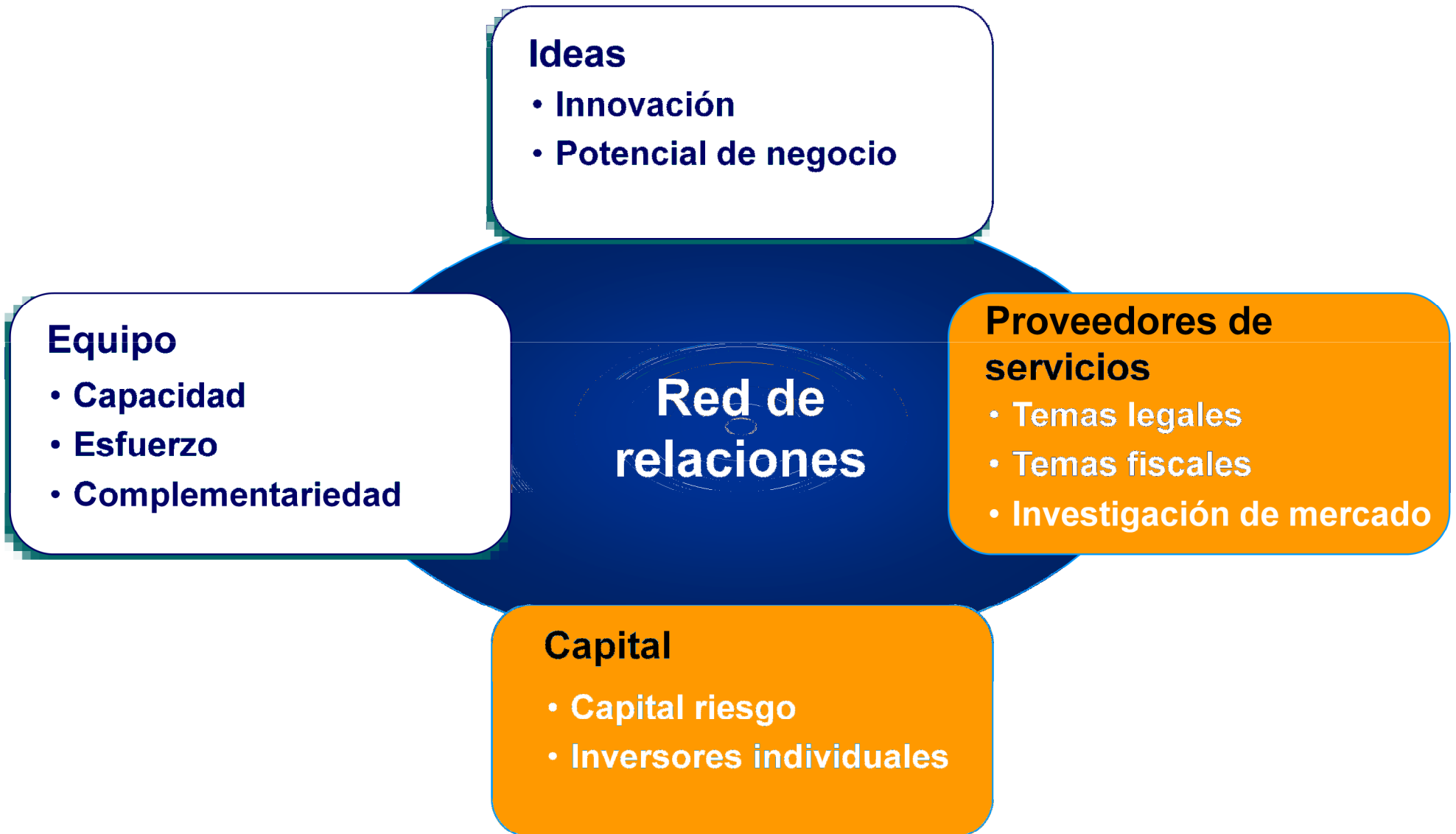
**El inversionista financia al equipo, no a la idea**

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

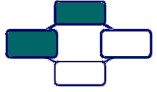
**Un equipo de alto desempeño obtiene un resultado mucho mayor que la suma de las partes**

# Cinco factores clave para el éxito de “start-ups” innovadoras

 Externos al equipo



# Los otros tres factores de éxito corresponden al entorno



## 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 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

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

# Mensajes principales



## 2. Forma y contenido: los secretos del éxito

**Mediante la elaboración de un plan de negocio, los emprendedores garantizan avanzar en la planeación y el entendimiento del negocio de una manera sistemática. El éxito en su elaboración supone un esfuerzo en manejar adecuadamente la forma y desarrollar exitosamente los contenidos**





# Un Plan de Negocios exitoso maneja correctamente las exigencias de contenido y forma





# Diseño del Plan de Negocio

## Efectivo

- Contiene todo lo que los inversores necesitan para saber financiar la empresa, ni más ni menos

## Atractivo

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

## Estructurado

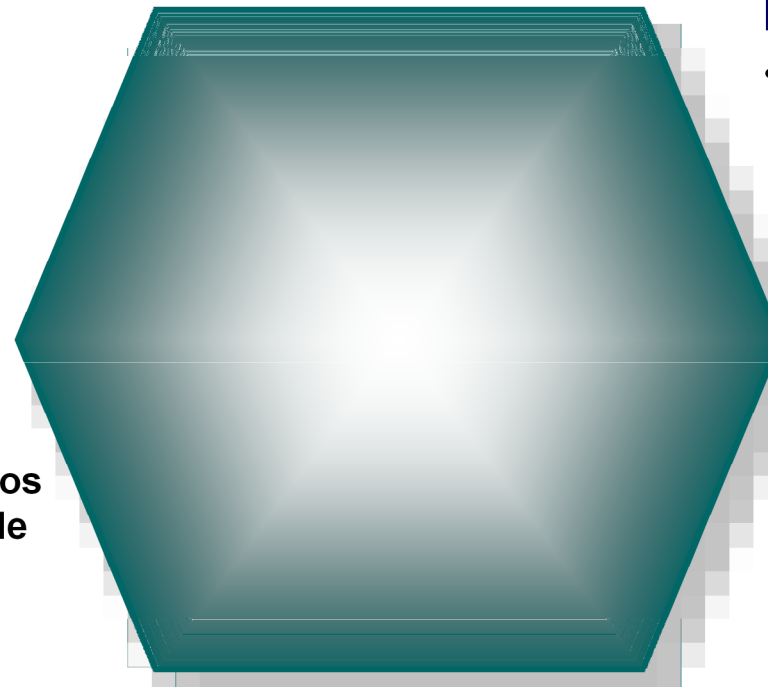
- Su organización es clara y sencilla

## De fácil manejo

- El tipo de letra es de al menos 11 puntos; con clara Tabla de Contenido y Apéndices

## Comprensible

- Está escrito de forma clara y directa. Utiliza términos precisos



## Breve

- No sobrepasa las 30 páginas, incluyendo los apéndices

**Redactar un Plan de Negocios requiere de conocimientos mayores que en la etapa anterior**

# Contenido del Plan de Negocios

1. Resumen ejecutivo
2. Idea del 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**



## 2. Idea del Producto o Servicio

### Componentes Claves



**Beneficio  
para  
el cliente**

**Descripción  
del mercado**

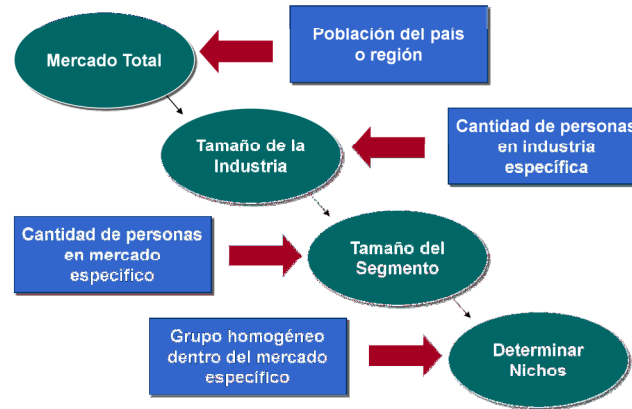
**Fuentes de  
generación  
de dinero**

### Descripción/elementos

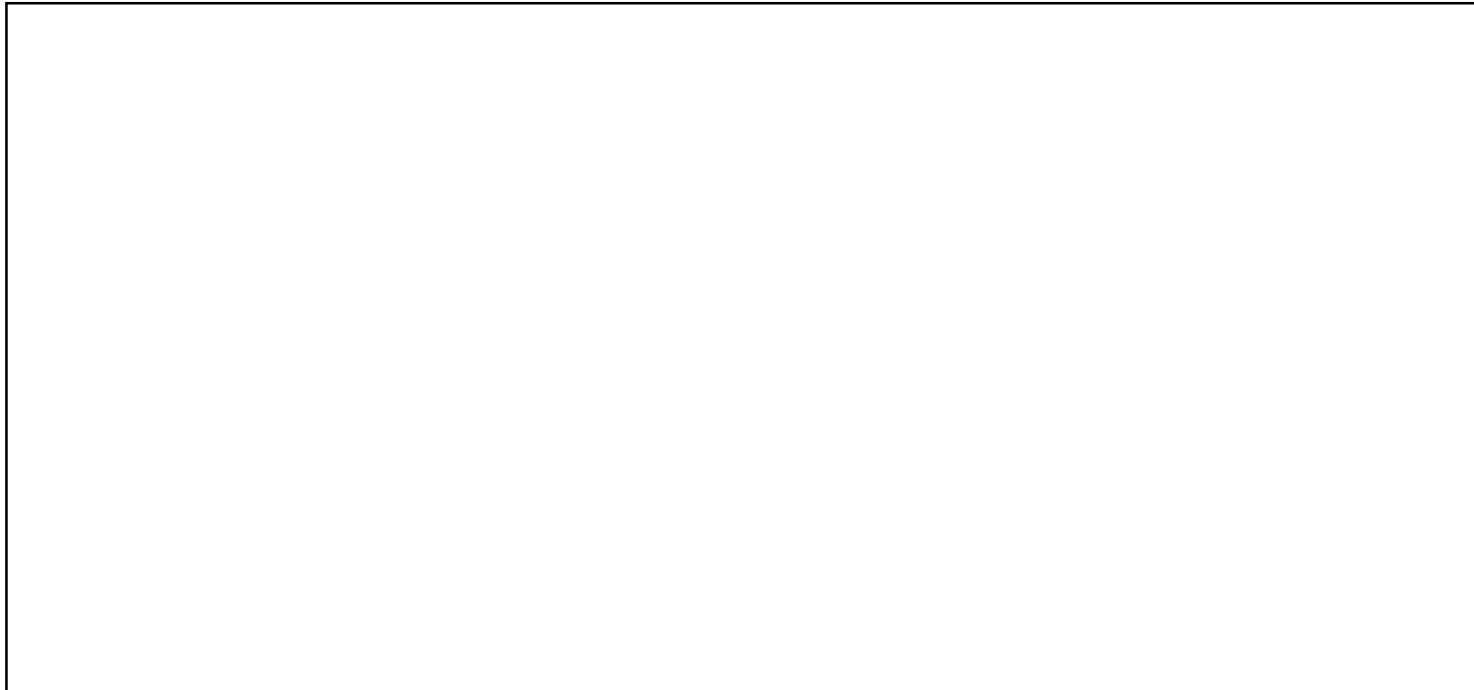
- ¿Cómo se logrará clientes satisfechos?
- ¿Qué problema vamos a resolver?
- ¿Cómo se conseguirá satisfacer las necesidades de los clientes?
- ¿Cuál es la propuesta de valor?
  
- ¿Cuál es el tamaño, cuáles son los principales segmentos?
- ¿Cómo se diferencia mi producto de la competencia?
- ¿Cuáles son los competidores directos y cuáles sustitutivos?
  
- ¿Cómo es que vamos a generar ingresos?

**Describe una  
solución a un  
problema  
existente en el  
mercado  
(satisfacción a una  
necesidad de los  
clientes  
potenciales)**

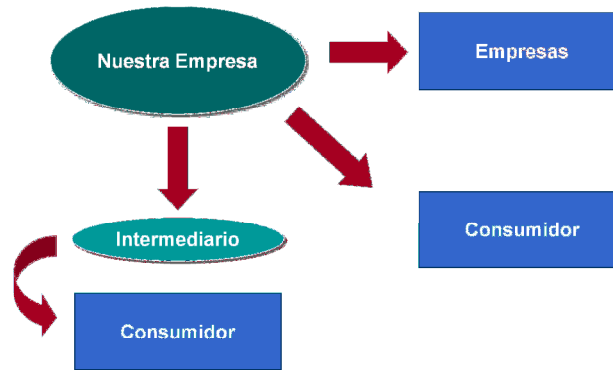
## Descripción del Mercado...



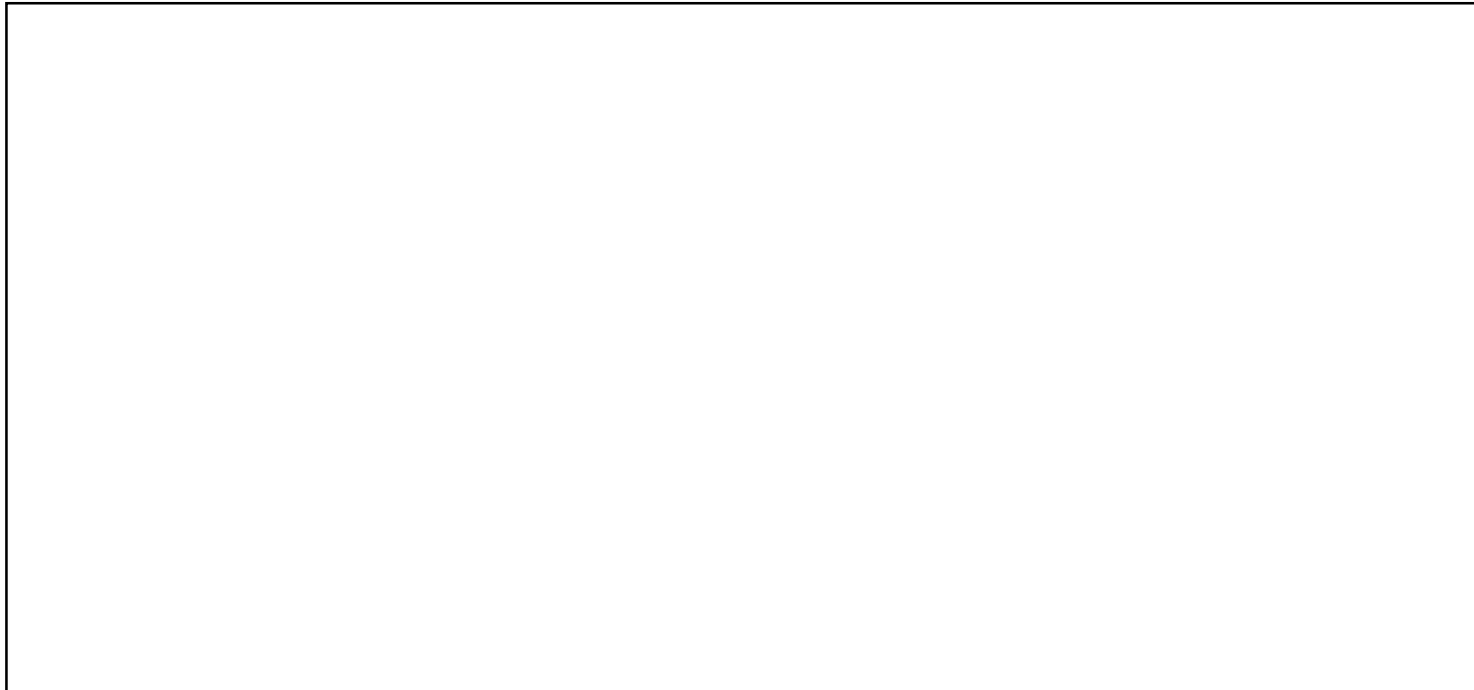
20



## ¿Quién es mi cliente?



21

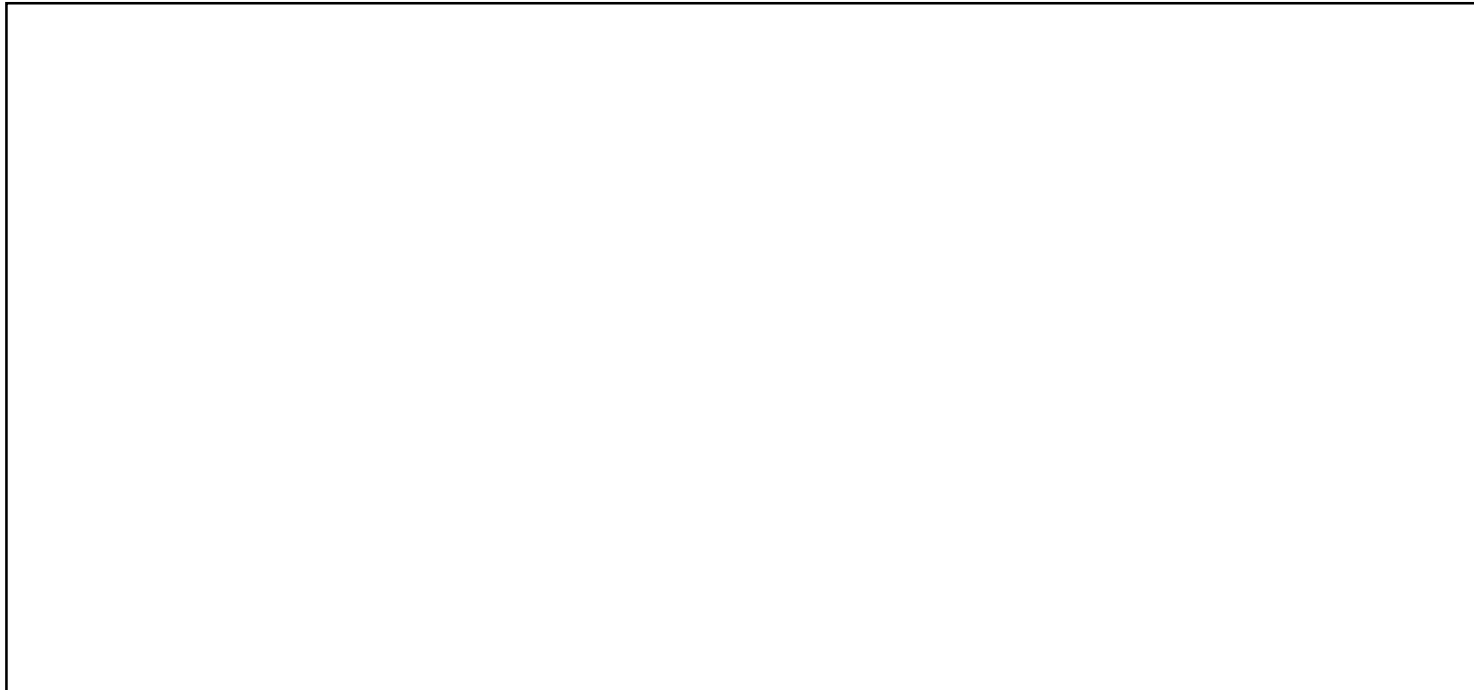


## Búsqueda de Información



- Experiencia propia
- Entrevistas a Expertos
- Análisis externos
- Encuestas propias
- Internet
- Cámaras de Comercio
- Instituciones
- Medios especializados
- Amigos
- *Focus Groups*

22



## ¿Cómo conseguir la información?



Evaluación del concepto	Evaluación del Producto o Servicio	Estudio de usos y actitudes
Satisfacción del consumidor	<b>Método de investigación</b>	Importancia de los atributos
Estudio de la segmentación	Impacto de la publicidad	Tendencias

23





# 3. Equipo de trabajo

## Componentes clave

**El equipo . . .**



**. . . y sus miembros**

## Descripción/elementos

- Cualidades complementarias de integrantes
- Participación de cada miembro (basado en habilidades)
  
- 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, clientes y competencia

## Actividades clave

**Analizar el mercado y la competencia**



**Estudiar el mercado objetivo**

**Definir la estrategia de mercado**

## Descripción/elementos

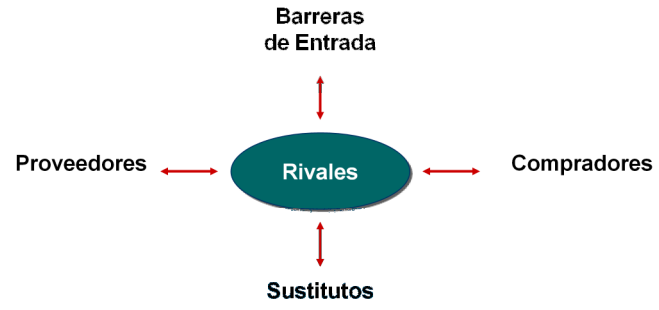
- Generar el conocimiento necesario del mercado y la competencia para definir estrategia del negocio
  - Tamaño y crecimiento del mercado (total, geográfico por segmentos)
  - Análisis de la competencia (jugadores, estrategia, participación, dinámica)
  - Productos/servicios similares
- ¿Quiénes son los clientes?
  - Descripción/tamaño/patrones de consumo
  - Segmentación, atractivo por segmento
- ¿Cómo capturar clientela?
  - Segmentos prioritarios
  - Posicionamiento
- Las “cuatro Ps” del Marketing:
  - Producto
  - Precio
  - Posicionamiento
  - Promoción\*\*

**Entendimiento del entorno competitivo, las necesidades de los clientes y nuestra estrategia comercial**

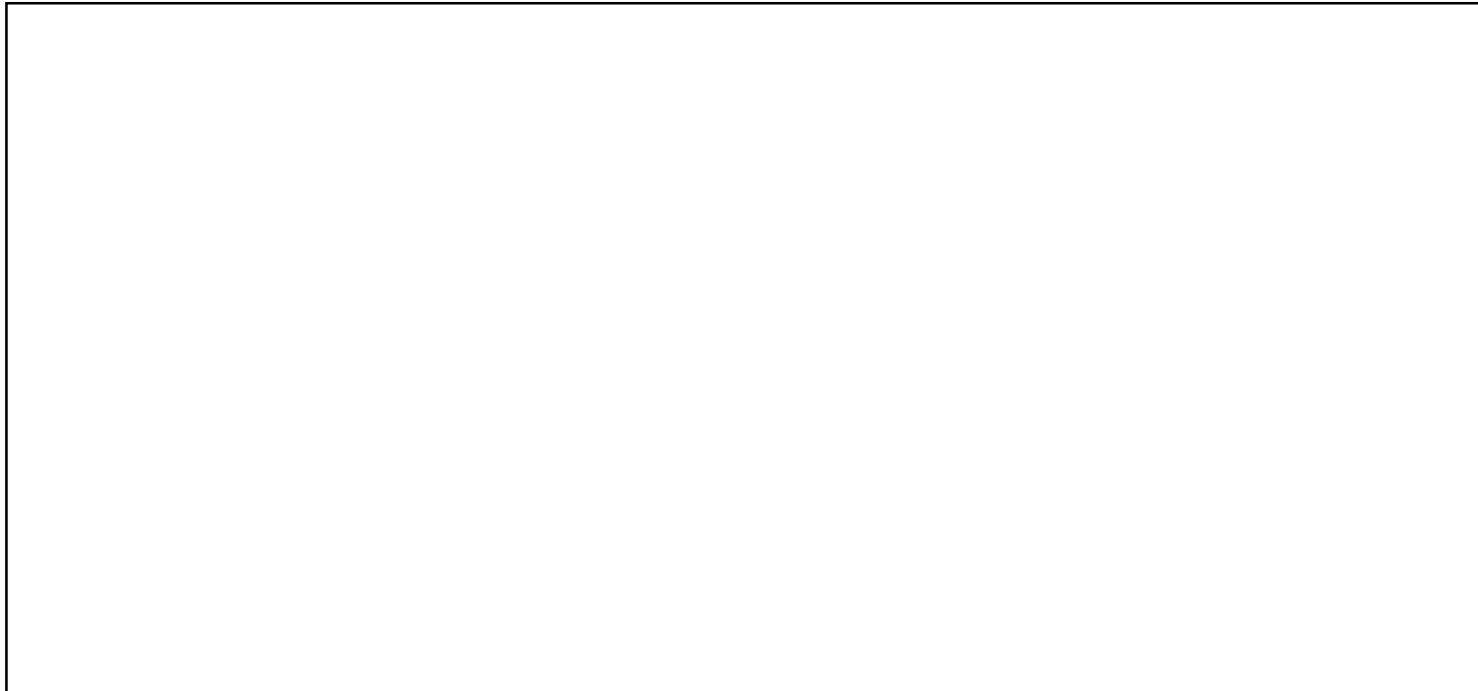
\* Ver el manual del plan de negocio para una discusión detallada de todos los módulos

\*\* Comunicación de la propuesta de valor del negocio

## Análisis de Porter – 5 Fuerzas



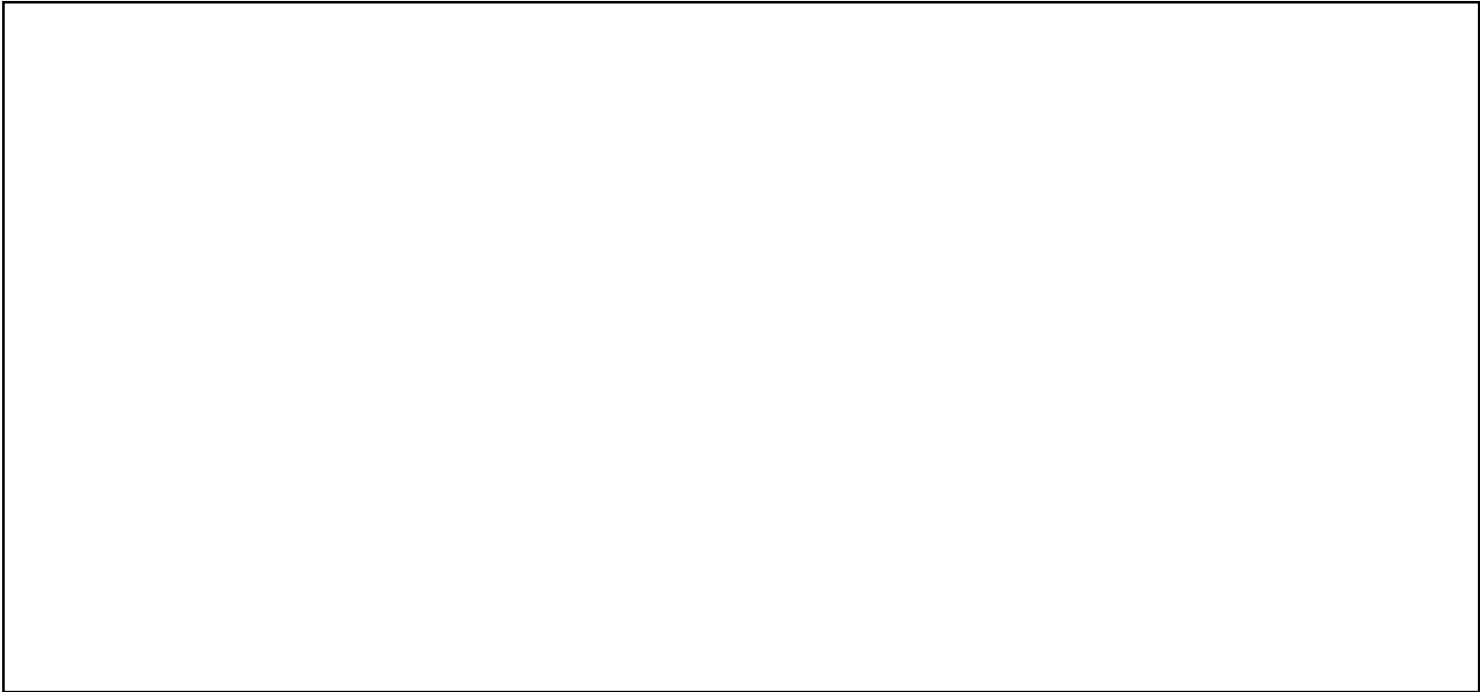
26



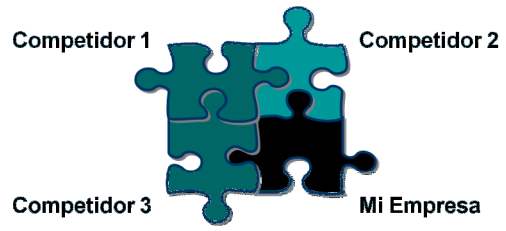
**Cuadro Comparativo – Ventajas sostenibles**



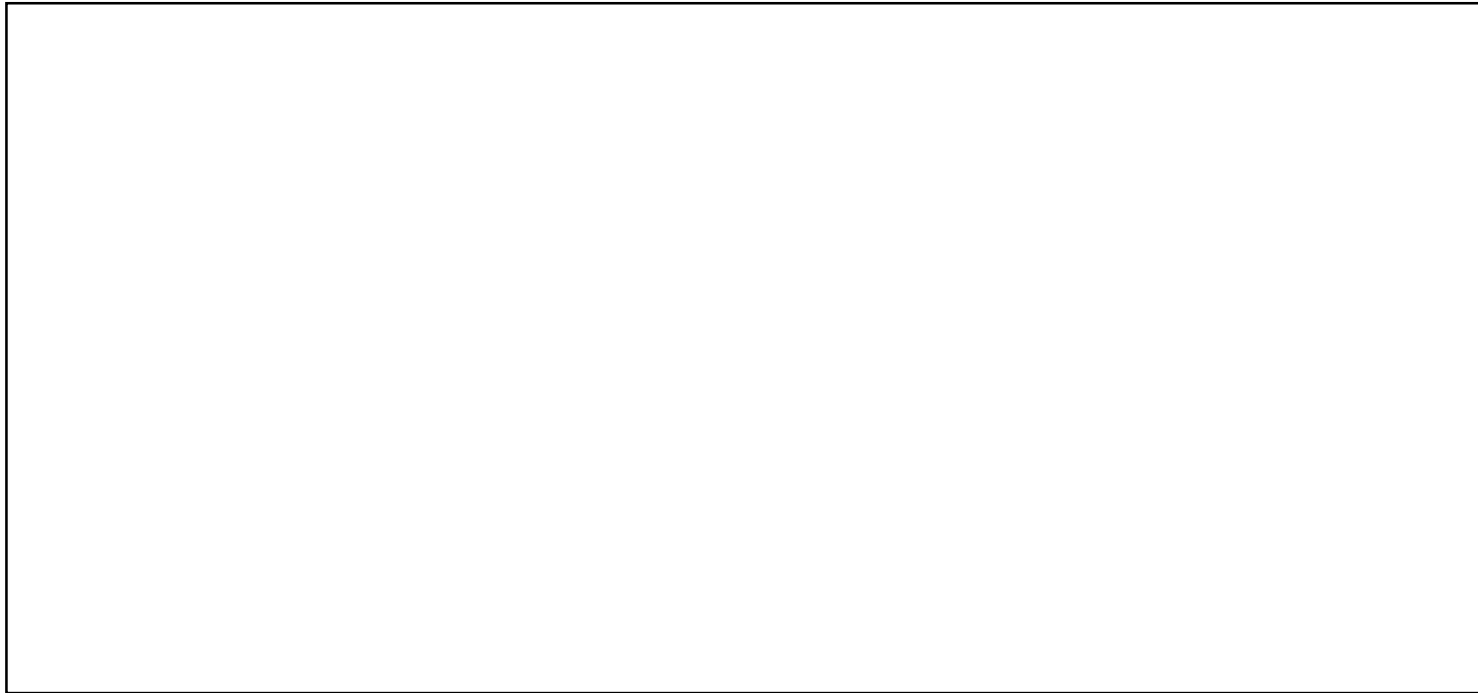
	Mi Compañía	Compañía B	Compañía C
Precio	+	-	+
Calidad	-	-	+
Servicio	+	+	-
Variedad de Productos	+	+	-



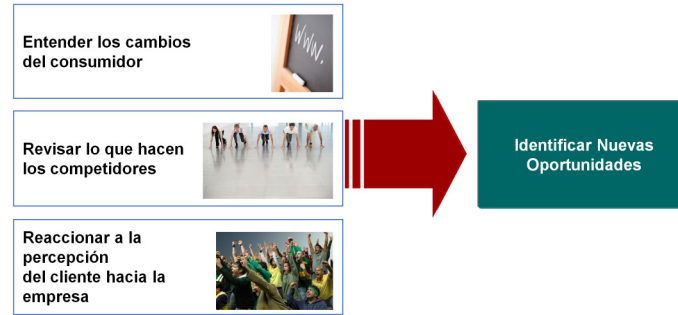
## Penetración del mercado "Market share"



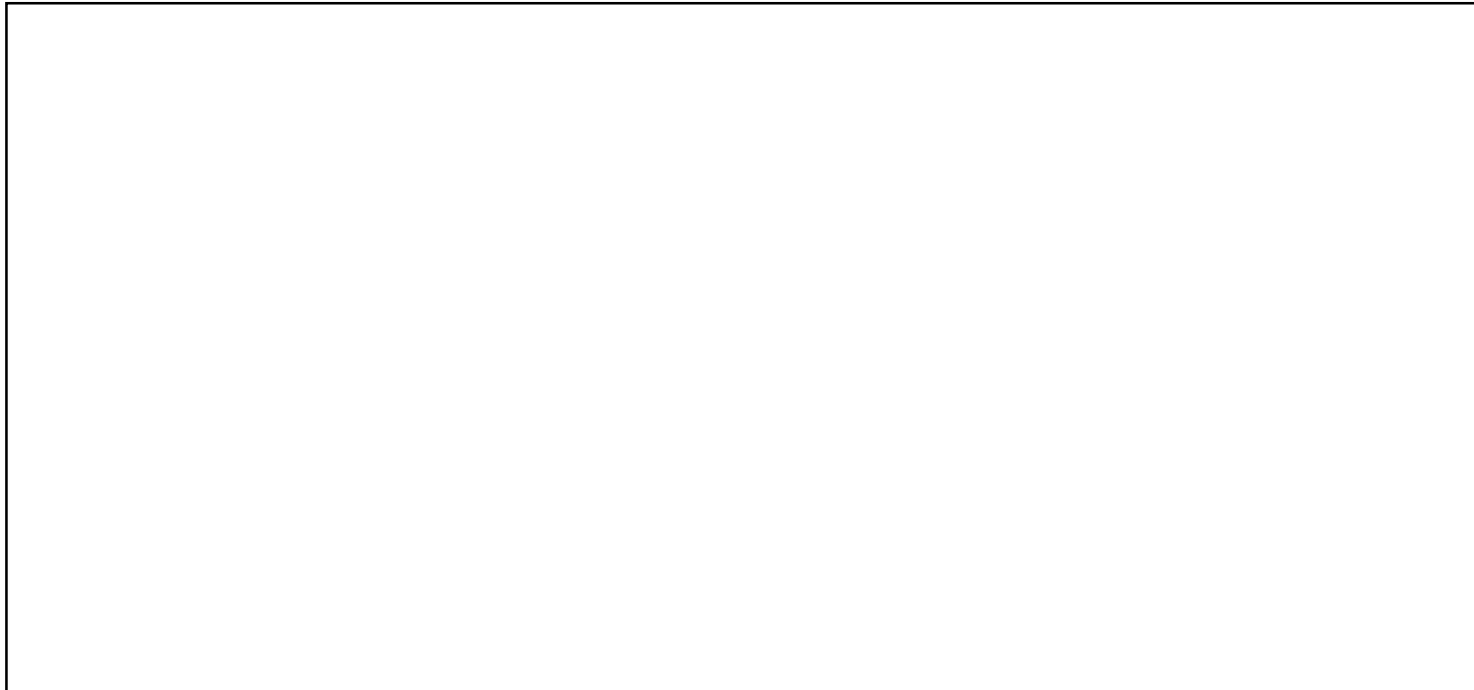
28



## Evaluaciones Continuas del Mercado



29



# 5. Sistema de Negocio y Organización

## Actividades clave



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

**Definir “que hacer” y “que comprar”**



**Diseño organizacional**

**Misión y valores**

## Descripción/elementos

- Cadena de valor de la industria
- Cadena de valor de la empresa
  - Procesos
  - Etapas clave
  
- Definición de etapas críticas y “enfoque” de la empresa
- Identificación de potencial de “compra” vs. realizar actividad internamente
  
- Identificación de competencias clave en la empresa
- Desarrollo de esquema organizacional eficientes
- Sugerencias sobre crecimiento a futuro
  
- Principio de la empresa
- Cultura/dinámica de trabajo

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

# Descripción del 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



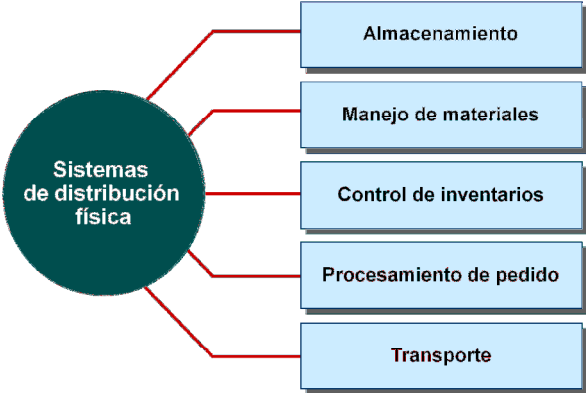
## Estrategias de Distribución



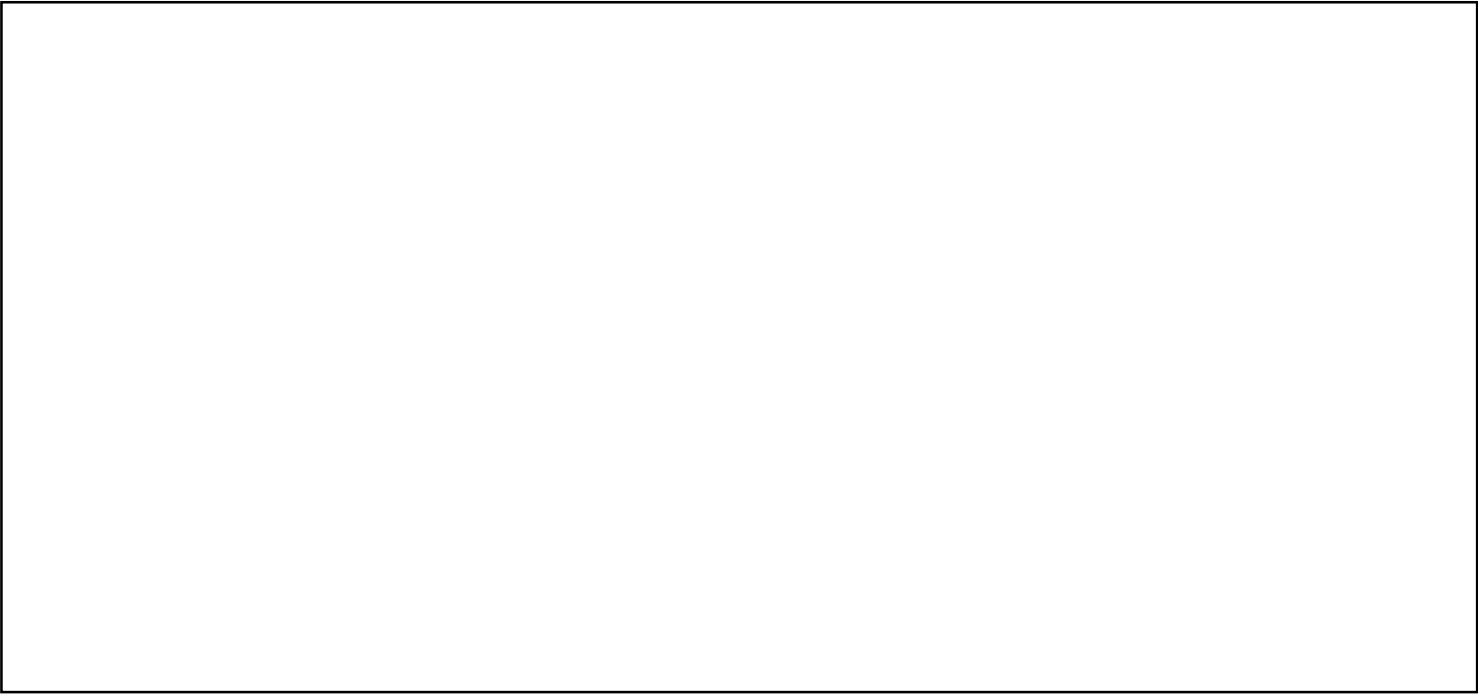
32



# Distribución Física




33



# 6. Calendario de implantación



## Actividades clave



**División tareas en “paquetes de trabajo”**


**Asesoramiento de expertos**

**Identificación de camino crítico**

**Mitigación de riesgos**

## Descripción/elementos

- Describir pasos sencillos
- Cada paso tiene un hito, una fecha y un responsable
  
- Compartir con expertos
- Retar los tiempos existentes cómo acelerarlas
  
- Identificar acontecimientos que impiden otros
- Identificar y resaltar ruta crítica
  
- Identificar cómo reducir riesgos gracia a cambios en fechas de implantación



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

# 7.Riesgos



## Actividades clave

**Identificar riesgos**

**Análisis de sensibilidad**



## Descripción/elementos

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



## Actividades clave

## Descripción/elementos

Recursos

Liquidez  
requerida

Origen de  
los fondos

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

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



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

**Karl Popper**  
**Filósofo**

# Mensajes principales



## 3. . . . y que hacer mañana en la mañana

**Existen pasos concretos que se recomiendan para manejar el esfuerzo, el tiempo y el estrés y ser exitosos en elaborar su plan de negocio**

# **Siguientes pasos para un Plan de Negocios exitoso**

- **Repasar materiales de este seminario**
- **Estudiar manual de elaboración de planes de negocio (disponible en [www.ideas.com.ve](http://www.ideas.com.ve))**
- **Identificar áreas crítica de trabajo**



**Trabajar 24 x 7 hasta la entrega**



***“No he fallado, sólo he conseguido 10.000 maneras que no funcionan”.***

**Thomas Edison**

McKinsey&Company

# Agenda

- **Principios para elaboración de Planes de Negocio**

- **Ejemplo de Resumen Ejecutivo**

# Contenido del Plan de Negocios

## 1. Resumen Ejecutivo

2. Idea del 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**

# Contenido del Resumen Ejecutivo (1/2)

## Descripción

---

### Resumen

- Resumen de la idea del negocio

### Propuesta de Valor

- Descripción del producto o servicio que se ofrece
- Razón por la cual los clientes preferirán los servicios/productos ofrecidos

### Mercado Objetivo

- Descripción del segmento de Mercado al que van dirigido los productos/servicios

### Mercado Potencial

- Descripción del potencial de los clientes esperados
- Descripción de competencia esperada

# Contenido del Resumen Ejecutivo

## Descripción

---

### Ventajas Competitivas

- Descripción de factores clave de éxito
- Factores diferenciadores de la competencia

### Sistema de Negocios

- Detalle parcial de cómo se implementará la idea
- Descripción de los principales procesos del negocio

### Equipo de Trabajo

- Descripción del equipo de trabajo
- Definición de estructura organizacional

### Recursos requeridos

- Recursos Humanos y capacidades requeridas
- Recursos financieros necesarios para implementación de la idea

Incluye resumen de la idea

### Resumen

- Será un sitio al que las personas acudirán para saber que espectáculos se están realizando y para adquirir entradas a los mismos
- Se podrá obtener información de todos los espectáculos de teatros, cines, musicales, deportes, arte, recreación, tiempo libre y otros eventos que se estén llevando a cabo en las principales ciudades de Venezuela
- El portal posibilitará la búsqueda y selección de información por tipo de evento, zona, fecha, precio, valor de la entrada y ubicación. Tendrá acceso a críticas de reconocidos especialistas y opiniones de espectadores de dichos eventos
- También posibilitará servicios destinados a las empresas de espectáculos

Describe producto/servicio y razón de compra por los clientes

### Propuesta de valor (¿Qué producto o servicio se ofrece?)

- Proponemos el desarrollo de un sitio en Internet que combine una guía de entretenimientos y actividades con ventas de entradas a espectáculos artísticos y deportivos. El mismo permitirá la compra de entradas para eventos deportivos, musicales, teatrales, cinematográficos y familiares. El foco inicial de espectáculos comprendidos en esta idea serán aquellos de las ciudades de Caracas, Maracaibo y Valencia

Describe los segmentos de clientes

### Mercado Objetivo

- **Consumidores finales:** nuestro sistema está dirigido fundamentalmente a la clase de mayores ingresos en las 6 principales ciudades de Venezuela
- **Proveedores de espectáculos:** tales como cines, teatros, organizadores de conciertos y recitales y equipos de baseball y basketball

### Mercado Potencial (¿A quién está dirigido? )

Categoría	Facturación anual estimada (millones de Bs.)	% participación
Cine y Teatro	10,400	52%
Entradas a esp. deportivos	5,200	26%
Conciertos y otros culturales	4,550	22%
<b>Total Sector</b>	<b>20,150</b>	<b>100%</b>

**Cuantifica mercado potencial**

- Nuestras estimaciones de la penetración de canales de distribución indican que para el año 2004 en Estados Unidos se podrían vender un 25% de las entradas a espectáculos por medios electrónicos. Considerando la diferencia en penetración de nuevas tecnologías en Venezuela, estimamos que para nuestro país se podría llegar a vender un 10% del total de entradas en el mismo plazo, lo cual constituiría un mercado potencial de unos Bs. 2,000 millones anuales



Menciona competencia e ingresos esperados

- Asumiendo la existencia futura de dos competidores, estimamos que podemos llegar a obtener un **50% del mercado on-line**, que representa una participación de mercado del 5%, con lo cual estaríamos involucrados en un negocio de Bs. 1,000 millones anuales. Facturando un **5% de comisión** y gastos de distribución, nuestros ingresos serían de Bs. 50 millones anuales. Considerando 4000 visitas diarias (en el año 2004), nuestros **ingresos anuales serían de Bs. 30 millones anuales** (considerando un ingreso unitario de Bs. 20,000 por cada mil clicks)
- Los servicios de ventas de información se comenzarían a instrumentar a partir del segundo año, cuando tengamos desarrollada una base de datos importante que permita estudios de mercado. Cálculos preliminares de dichos ingresos hacia el año 2005 sumarían Bs. 30 millones adicionales
- La venta de merchandising se realizaría a costo y sólo como un medio de generar tráfico e interés en nuestro sitio

### **Ventajas competitivas (¿Cuáles son los factores clave de éxito?)**

---

Consideramos que los factores clave de éxito de nuestra propuesta son los siguientes:

- Todo en un sitio (“one stop shopping”)
- Primera empresa en el mercado
- Uso de modelos matemáticos



**Destaca ventajas competitivas**

### Resumen del sistema de negocio (¿Cómo se implementaría?)

---

- El organizador del evento o espectáculo proporcionará a nuestra empresa un número determinado de entradas a ser vendidas a través de nuestro sitio. Las entradas físicas permanecerán en las respectivas empresas de espectáculos hasta días antes del espectáculo, cuando se realice la distribución. La entrega de las entradas será a domicilio, servicio que estará a cargo de un servicio de correo privado, con quien cerraremos un acuerdo comercial. Las entradas nunca estarán en nuestra empresa
- Las entradas serán recibidas en calidad de concesión, sin responsabilizarse de la venta de las mismas. Se habilitará una cuenta por cada organizador, con subcuentas por cada evento o espectáculo. En forma diaria se depositarán en tal cuenta los montos cobrados de tarjetas de crédito por venta de entradas



**Presenta plan de implementación**

### Resumen del sistema de negocio (¿Cómo se implementaría?)

La compra de entradas se realizará utilizando tarjetas de crédito (se proveerán de los sistemas de seguridad adecuados y con las garantías correspondientes). Los usuarios finales deberán registrarse en nuestro sistema en su primera compra y luego proporcionar su identificación de usuario cada vez que accedan para realizar una compra. El sistema registrará los eventos y alimentará automáticamente la base de datos histórica




**Presenta plan de implementación**

### Equipo de trabajo

---

- **Director:** Responsable de liderar y coordinar todos los temas del negocio/proyecto. Debería ser una persona con una fuerte capacidad de ejecución y con un amplio manejo y visión global de los diversos temas del negocio
- **Gerente de Finanzas:** Un responsable que manejará todos los temas financieros. Será responsable de planificar, desarrollar y controlar las variables financieras del emprendimiento. También deberá mantener una fluida comunicación con los actuales inversores del proyecto o con los futuros Inversionistas
- **Gerente de Análisis Estadístico:** Responsable del desarrollo e implementación de los sistemas analíticos de estudio de bases de datos



Describe equipo de trabajo

### Equipo de trabajo

---

- **Gerente de Marketing:** Un responsable de liderar el desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores de contenido, con medios de comunicación, con organizadores de eventos y con críticos de espectáculos. También será responsable que tendrá a su cargo el desarrollo de estrategias para capturar, desarrollar y retener usuarios finales
- **Gerente de Operaciones:** Un responsable de toda la operación off-line del emprendimiento. Comprende las tareas de abastecimiento y logística del negocio: gestión de entrega y devoluciones de tickets, compra de insumos, gestión de contratos de servicios de distribución



Describe equipo  
de trabajo

### Capacidades y recursos requeridos (¿Qué se requiere?)

Nuestro presupuesto anual para el primer año de operación, incluyendo los gastos necesarios para el inicio de la operación, será de Bs. 67 millones y su apertura es la siguiente:

Equipamiento tecnológico:	Bs. 15 millones
Publicidad y marketing	Bs. 17 millones
Recursos humanos	Bs. 20 millones
Espacios físicos	Bs. 5 millones
Servicios generales	Bs. 2 millones
Distribución	Bs. 6 millones
Contenido	Bs. 2 millones

**Cuantifica recursos  
requeridos**