



Estructura de Planes de Negocios



Caracas, 10 de agosto de 2010

Objetivo de la presentación de hoy

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



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

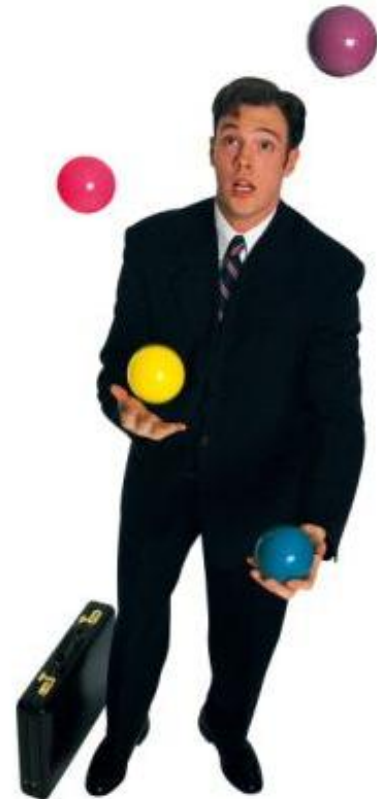
Existen pasos concretos que se recomiendan para manejar adecuadamente el esfuerzo, el tiempo y el estrés, y ser exitosos en elaborar un plan de negocio

Mensajes principales



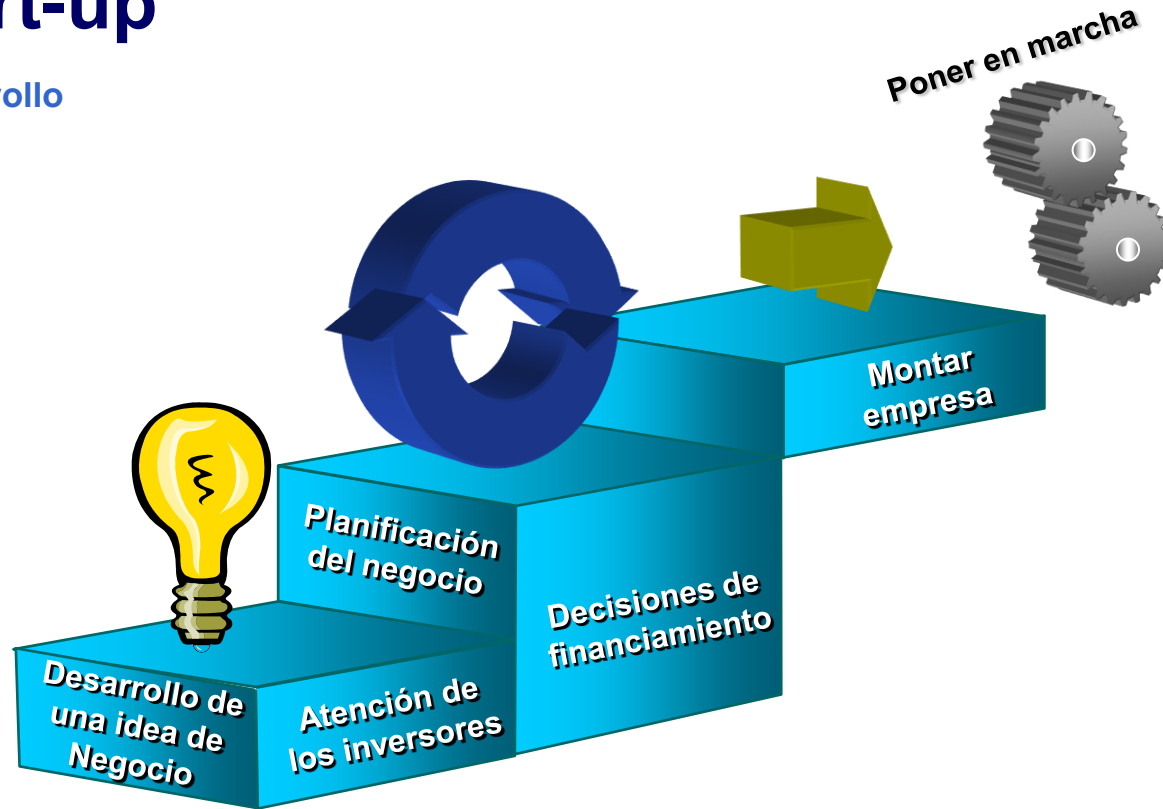
1. Aprendiendo a ser malabarista

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

Ideas

- Innovación
- Potencial de negocio

Equipo

- Capacidad
- Esfuerzo
- Complementariedad

Red de relaciones

Proveedores de servicios

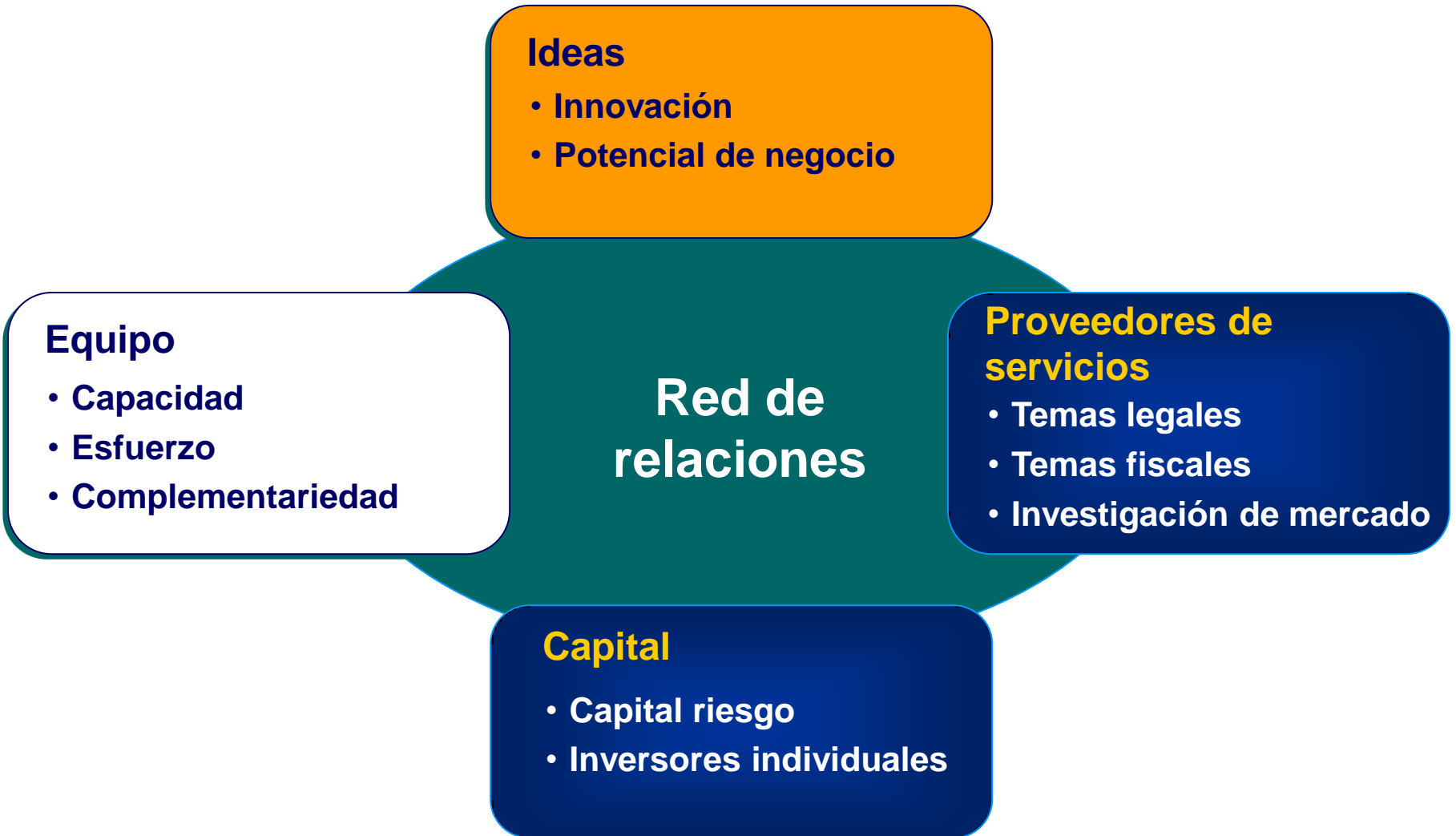
- Temas legales
- Temas fiscales
- Investigación de mercado

Capital

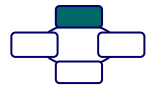
- Capital riesgo
- Inversores individuales


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

■ Externos al equipo



Tipología de ideas de negocio



 Alto potencial de crecimiento



Las ideas innovadoras gozan de mayor 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

Ideas

- Innovación
- Potencial de negocio

Equipo

- Capacidad
- Esfuerzo
- Complementariedad

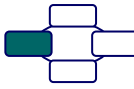
Red de relaciones

Proveedores de servicios

- Temas legales
- Temas fiscales
- Investigación de mercado

Capital

- Capital riesgo
- Inversores individuales



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

Ideas

- Innovación
- Potencial de negocio

Equipo

- Capacidad
- Esfuerzo
- Complementariedad

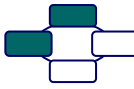
Red de relaciones

Proveedores de servicios

- Temas legales
- Temas fiscales
- Investigación de mercado

Capital

- Capital riesgo
- Inversores individuales



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

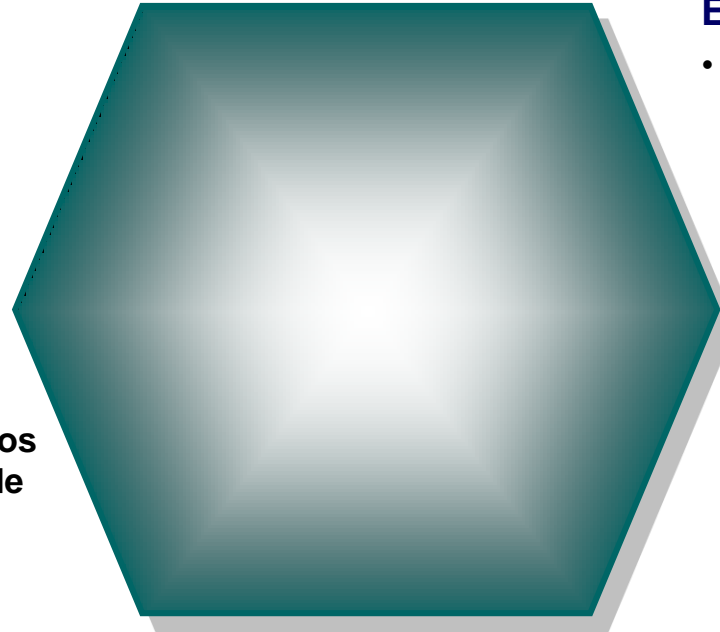
- Contiene todo lo que los inversores necesitan para saber financiar la empresa, ni más ni menos

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



EJEMPLO
DE TEMÁTICA



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

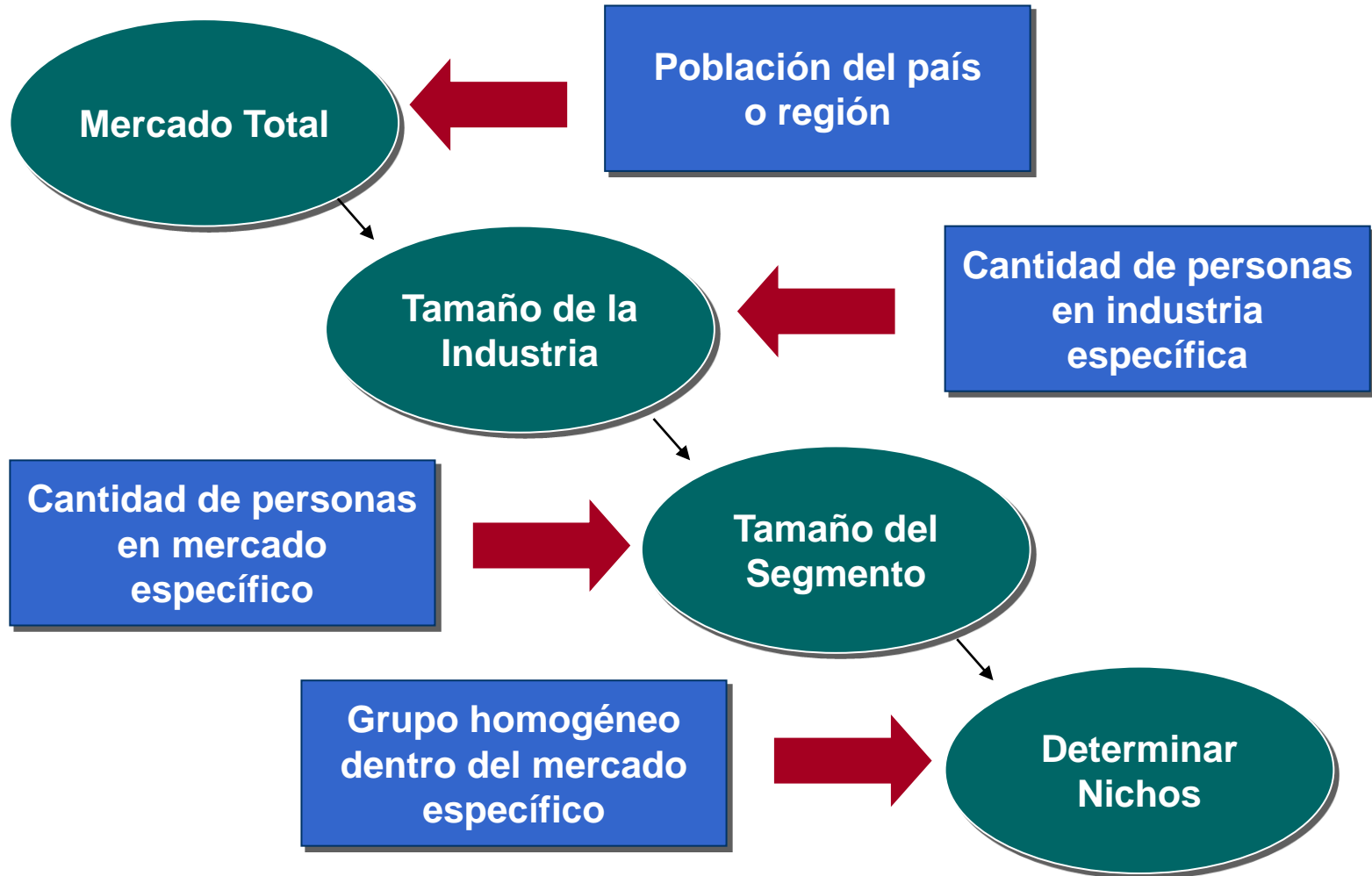
- ¿Cómo se logrará clientes satisfechos?
- ¿Qué problema vamos a resolver?
- ¿Cómo se conseguirá satisfacer las necesidades de los clientes?
- ¿Cuál es la propuesta de valor?

- ¿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?

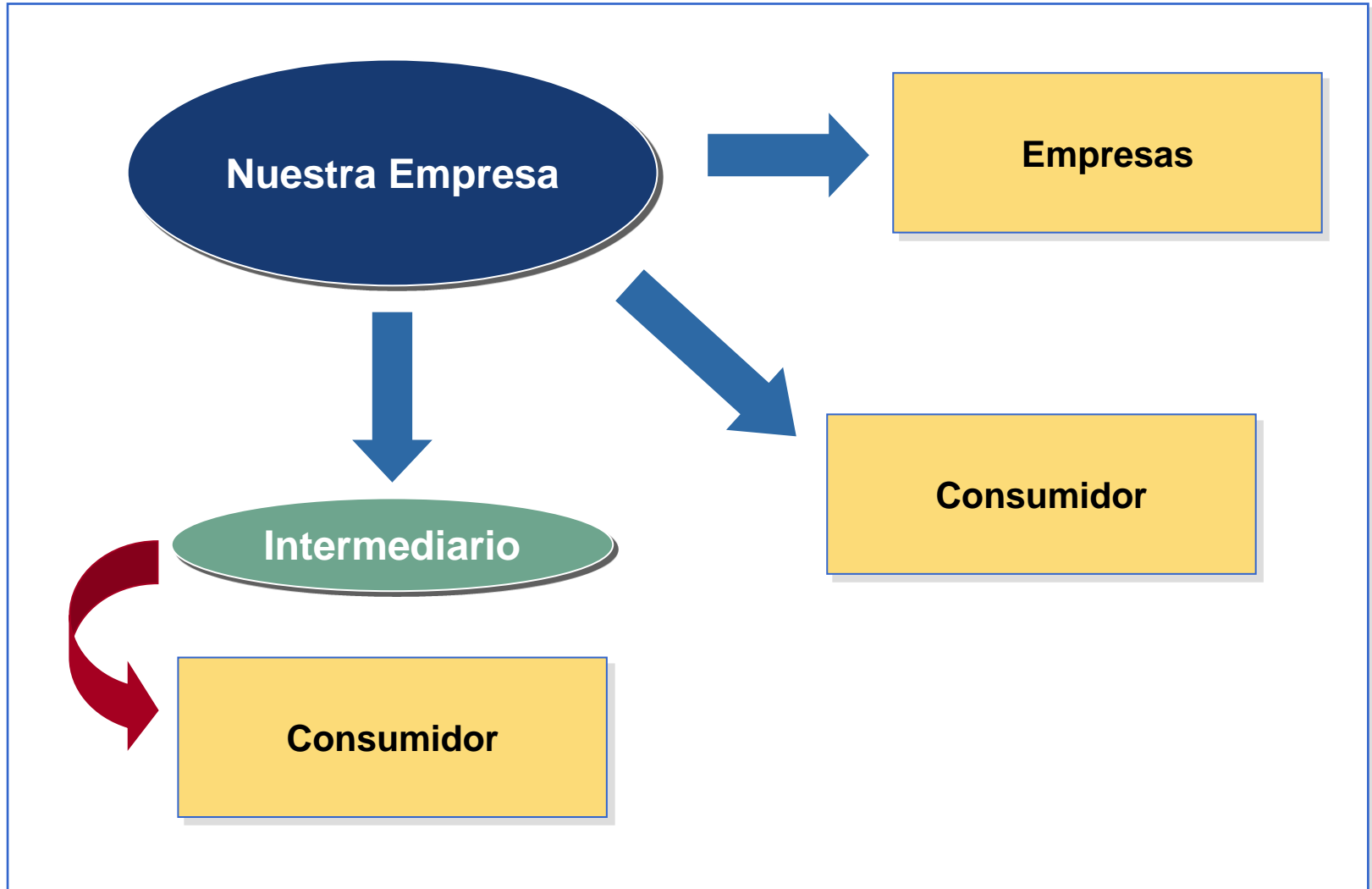
- ¿Cómo es que vamos a generar ingresos?

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

Descripción del Mercado...



¿Quién es mi cliente?





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



¿Cómo conseguir la información?



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**

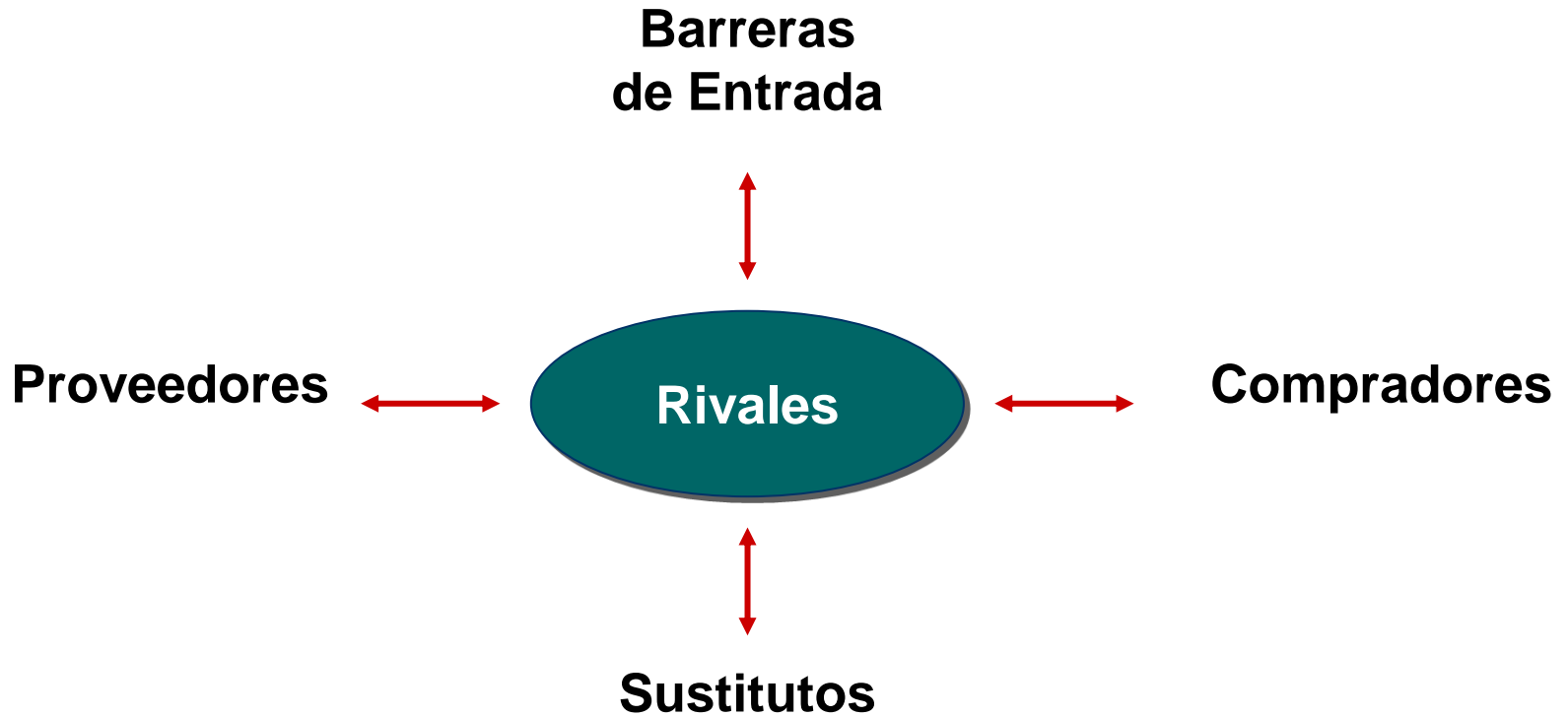
Entendimiento del entorno competitivo, las necesidades de los clientes y nuestra estrategia comercial

* 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

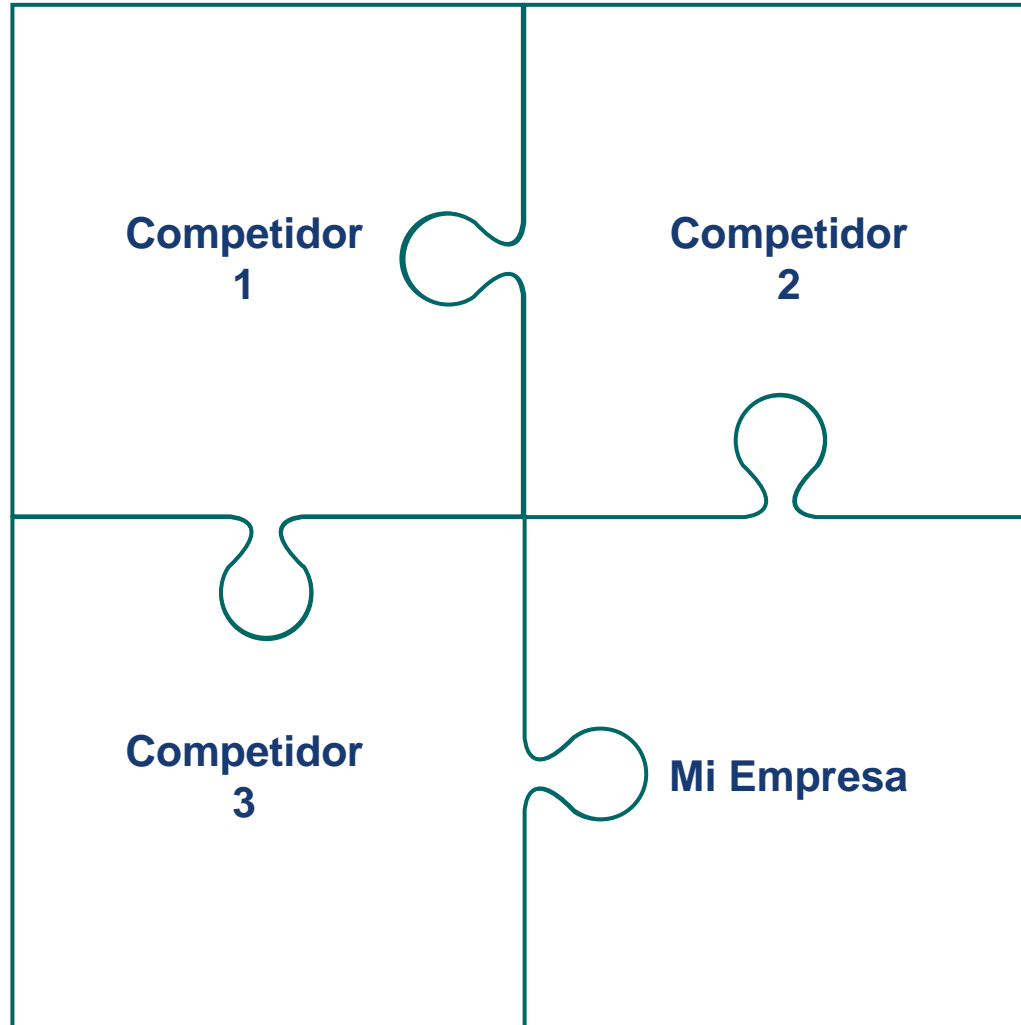


Cuadro Comparativo – Ventajas sostenibles



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

Penetración del mercado “Market share”



Evaluaciones Continuas del Mercado



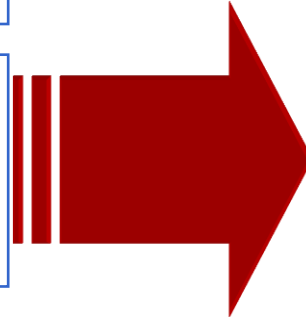
**Entender los cambios
del consumidor**



**Revisar lo que hacen
los competidores**



**Reaccionar a la
percepción
del cliente hacia la
empresa**



**Identificar Nuevas
Oportunidades**



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

Distribución exclusiva

- ☞ Pocos intermediarios
- ☞ Relación estrecha
- ☞ Control del servicio
- ☞ Refuerzo de la imagen de marca
- ☞ Mayores márgenes brutos.

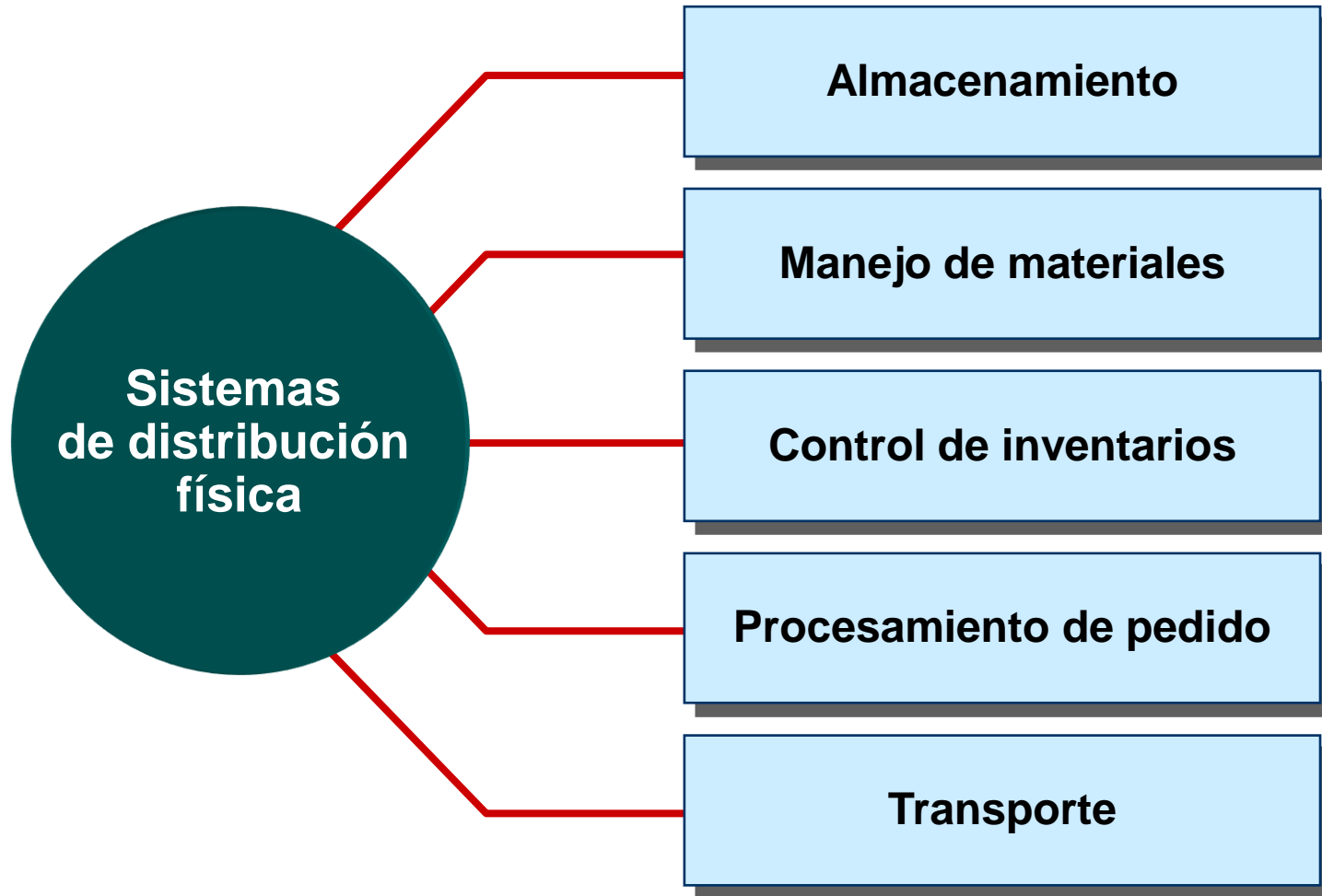
Distribución selectiva

- ☞ Intermediarios seleccionados
- ☞ Mayor cobertura sin esfuerzos
- ☞ Apoyo a la marca
- ☞ Control moderado

Distribución intensiva

- ☞ Más puntos de venta
- ☞ Conveniencia de ubicación
- ☞ Escaso control
- ☞ Consumo masivo

Distribución Física



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

Recursos

**Liquidez
requerida**

**Origen de
los fondos**



Descripción/elementos

- 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 en la pestaña centro de información)
- Identificar áreas crítica de trabajo



Trabajar 24 x 7 hasta la entrega

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

Thomas Edison

McKinsey&Company