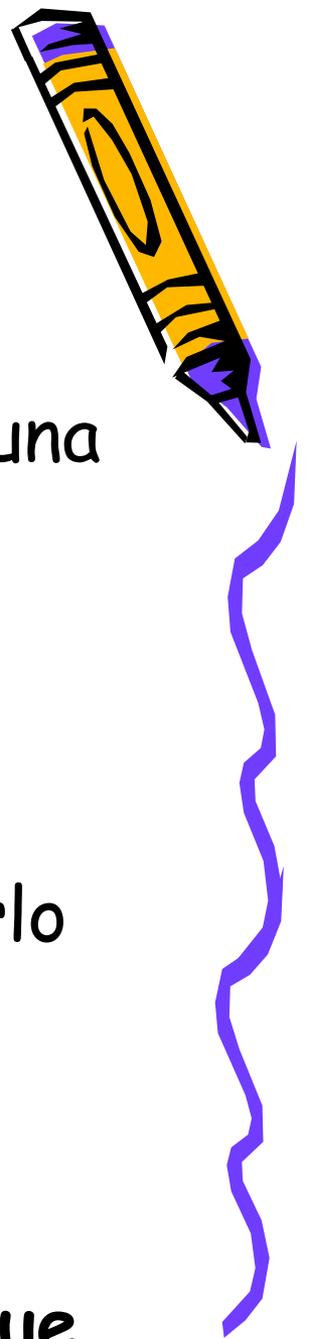


# PLANES DE NEGOCIO

Giovanna Lara  
Noviembre 2005



# Razones para escribir un plan de negocios

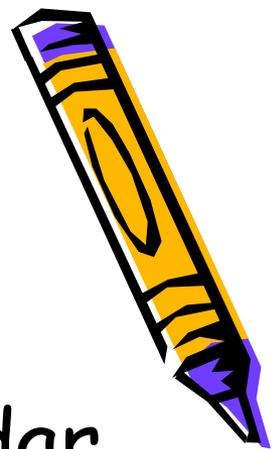


- Para ayudarte a analizar y comprender una oportunidad y que se necesita para explotarla
- Para atraer posibles socios o altos ejecutivos
- Para monitorear el progreso y mantenerlo controlado después de empezar
- Para conseguir inversionistas

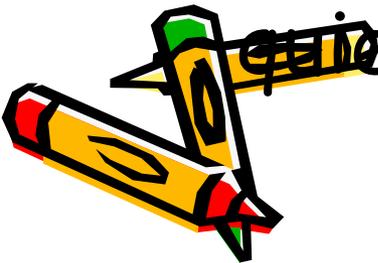


Tu plan de negocios es el documento que vende tu compañía (Idea de negocio)

# Aclaraciones

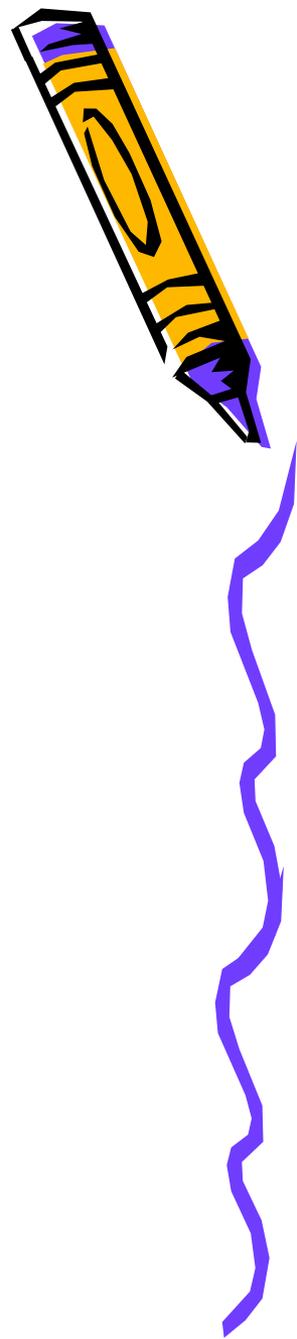


- No existe un formato fijo o estándar para escribir un plan de negocios
- Cada plan de negocios se debe adaptar a las características de la idea y mas que nada al propósito para el cual va a ser usado
- Siempre tienes que tener en cuenta ~~que~~ quien va a ser tu audiencia





Evaluación de Ideas de  
Negocios

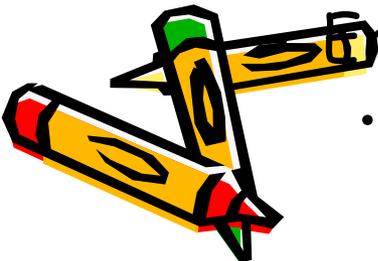


# Las 3 preguntas básicas...

- **QUIEN** va a ser tu cliente?
  - En términos de segmentos de consumidores
  - En términos geográficos
- **QUE** es lo que les vas a vender?
  - En términos de productos o servicios
- **COMO** vas a venderlo?
  - En términos de cómo vas a hacerle llegar el producto al cliente

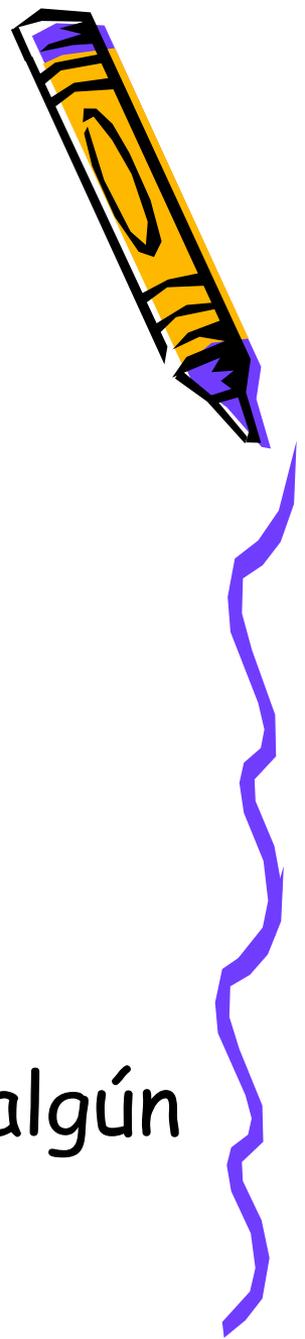
En términos de las 4 P' s:

- Precio, producto, promoción, posición



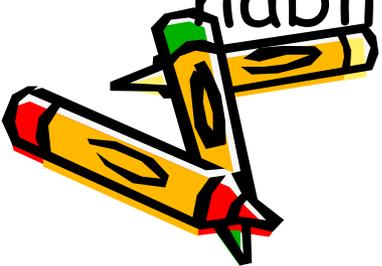
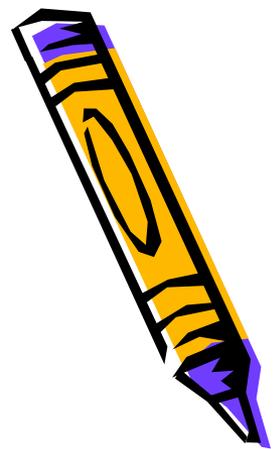
# Características del Producto o Servicio

- Es valioso?
- Es raro o único?
- Es difícil de imitar o sustituir?
- Cubre alguna necesidad o soluciona algún problema existente?



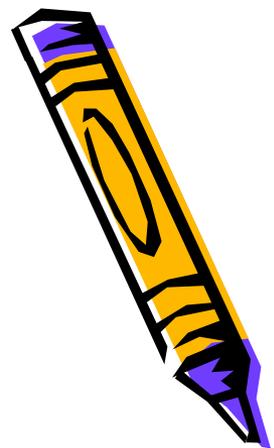
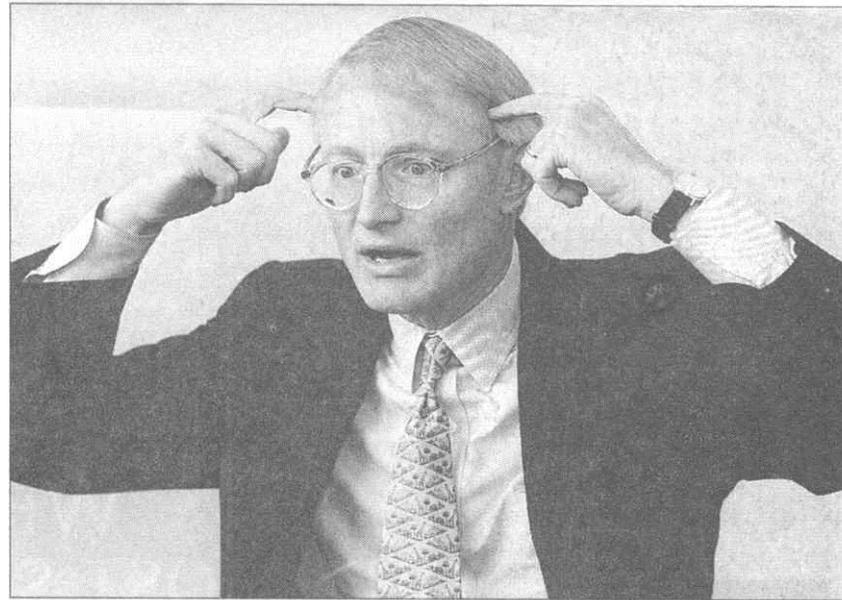
# Los requerimientos

- **Recursos:** Que recursos (principalmente físicos) necesitamos para desarrollar, producir y vender el producto?
- **Capacidades:** Que conocimientos o habilidades necesitamos para hacerlo?

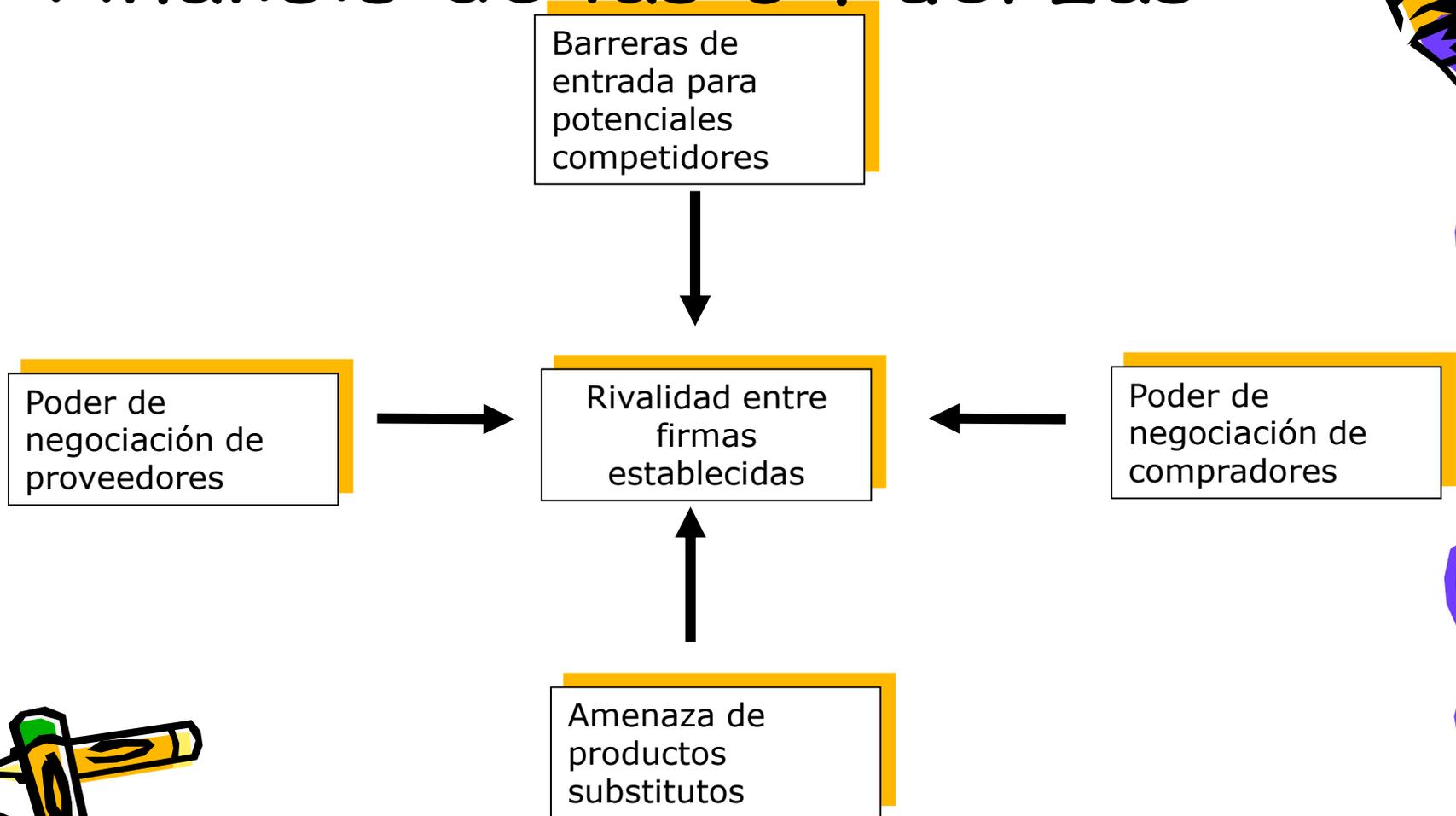


# Análisis de la Industria

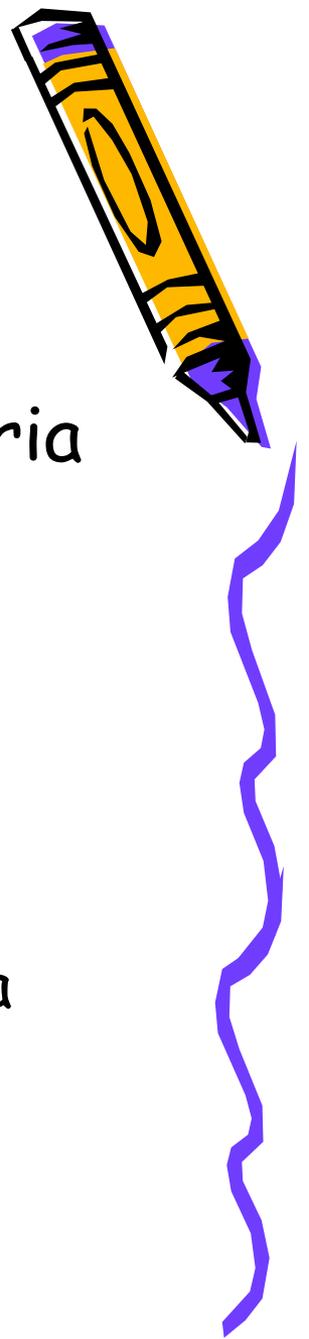
## Las 5 fuerzas de Michael Porter



# Análisis de las 5 Fuerzas



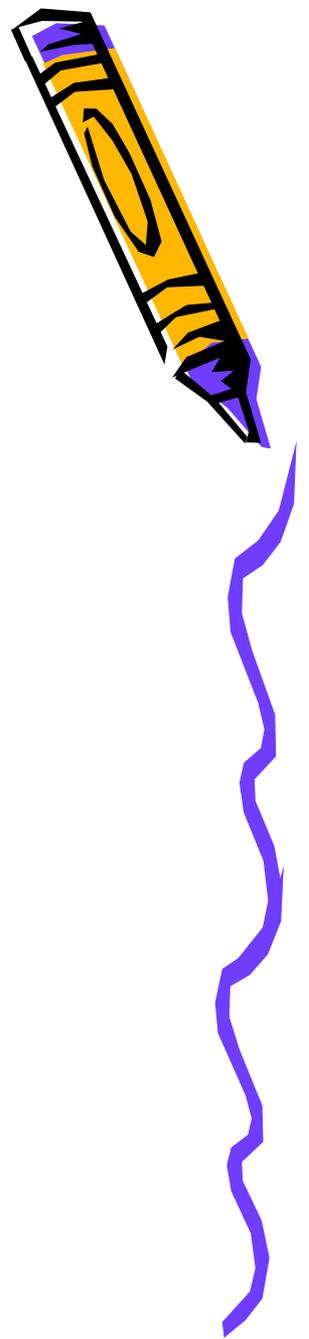
# Rivalidad



- Hasta cuanto las utilidades de la industria son reprimidas por una competencia de precios agresiva depende de:
  - Un gran numero de competidores
  - Hay poca diferenciación entre productos
  - Las barreras de salida son altas
  - Bajas tasas de crecimiento para la industria
  - Condiciones de costos:
    - : Altas economías de escala
    - : Altos costos fijos



# Barreras de Entrada

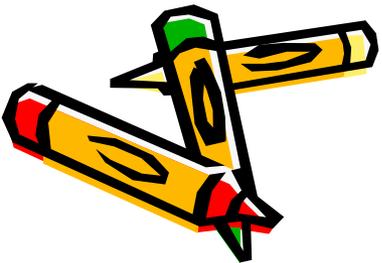
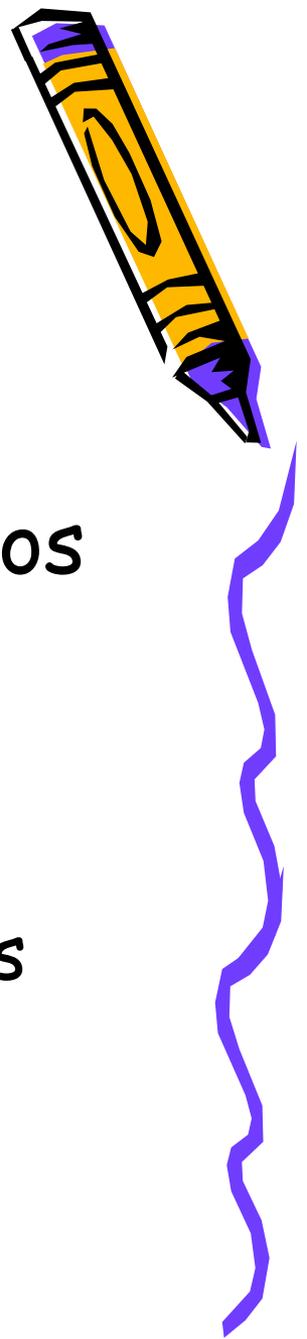


- La amenaza de otros competidores entrando al mercado depende de las barreras de entrada existentes. Estas serán altas cuando:
  - Altos requerimientos de capital
  - Altas economías de escala
  - Acceso limitado de materia prima
  - Alta diferenciación entre productos
  - Acceso limitado a canales de distribución
  - Barreras legales o regulatorias
  - Amenaza de retaliación



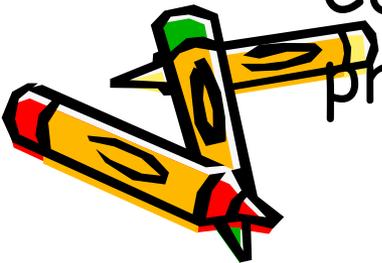
# Productos Sustitutos

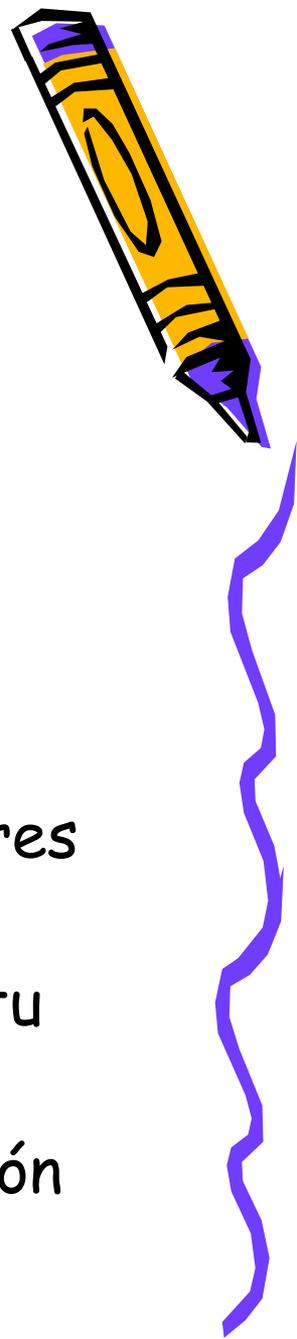
- La presión competitiva de productores de productos sustitutos dependen de:
  - La propensidad de sustituir de los compradores (costos de cambio)
  - El precio, calidad y rendimiento de los productos sustitutos



# Poder de los compradores

- El poder de negociación relativo es alto cuando:
  - El tamaño y concentración de los compradores es alta comparada con los vendedores
  - Los compradores tienen una buena idea de tu estructura de costos
  - Compran una proporción alta de tu producción

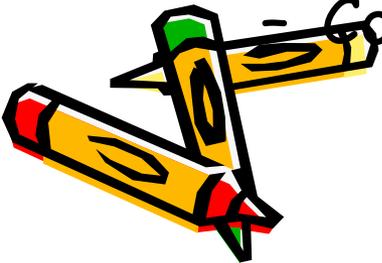




# Poder de los proveedores

Simétrico al de los compradores

- El poder de negociación relativo es alto cuando:
  - El tamaño y concentración de los compradores es alta comparada con los vendedores
  - Los compradores tienen una buena idea de tu estructura de costos
  - Compran una proporción alta de tu producción



## Como reducir el poder de consumidores:

- Diversificando tu base de clientes
- Creando costos de cambio, por ejemplo a través de soporte o costos de implementación
- Desarrollando relaciones a largo plazo

## Como reducir el poder de proveedores:

- Diversificando tu base de proveedores
- Estandarizando tus componentes
- Trabajando con ellos, proporcionándoles conocimiento



## Como prevenir la entrada de nuevos competidores?

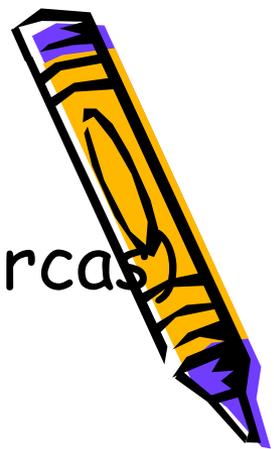
- Crear barreras de entrada (patentes, marcas)
- Desarrollar una reputación de retaliación

## Como reducir la amenaza de productos sustitutos?

- A través de publicidad y promociones

## Como reducir la rivalidad entre competidores?

- Haciendo algo diferente, único
- Produciendo a los costos mas bajos posibles
- Construir una buena cadena de valor



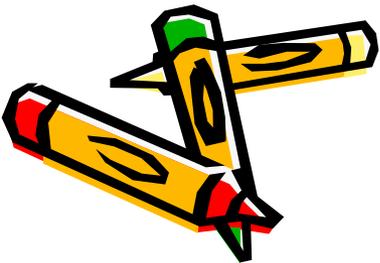
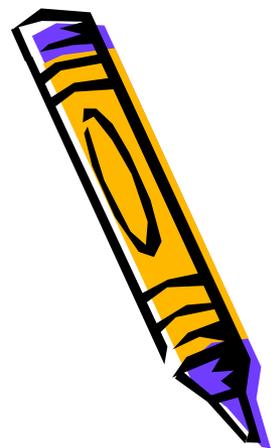
# Análisis del entorno...

## FODA:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

## PETS:

- Político
- Económico
- Tecnológico
- Social

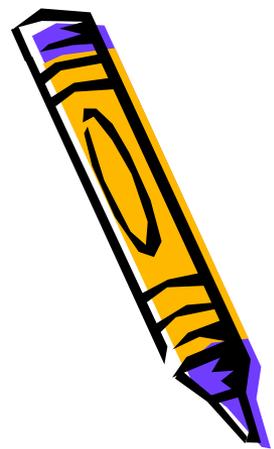


# Los 7 dominios de una oportunidad atractiva

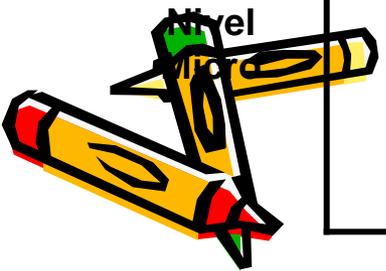
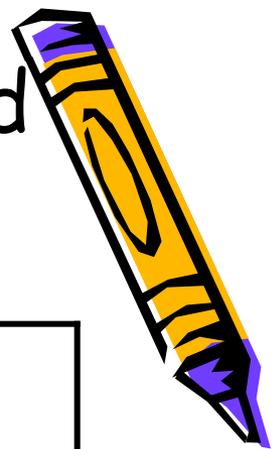
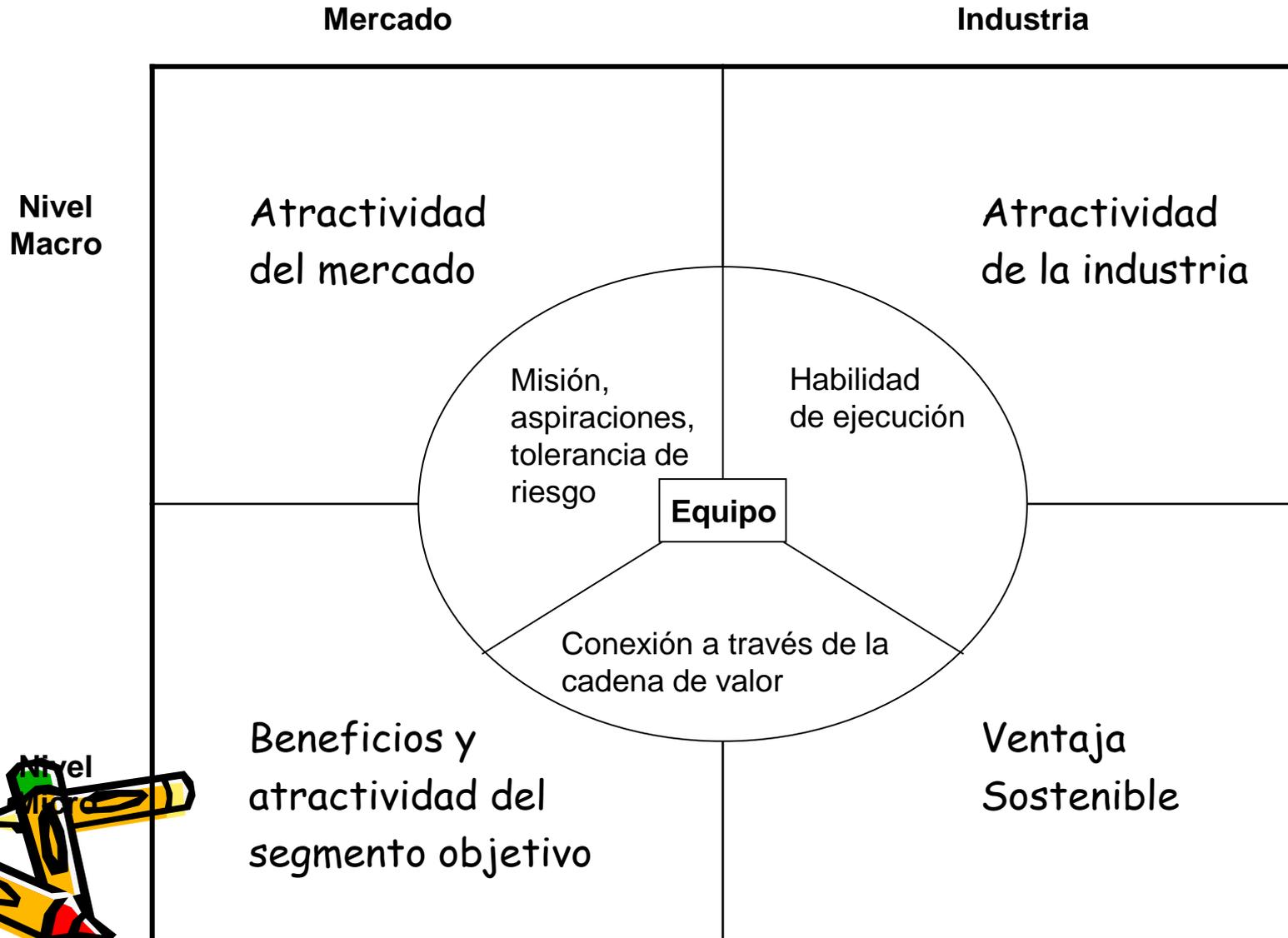
Mercado e industria no es lo mismo

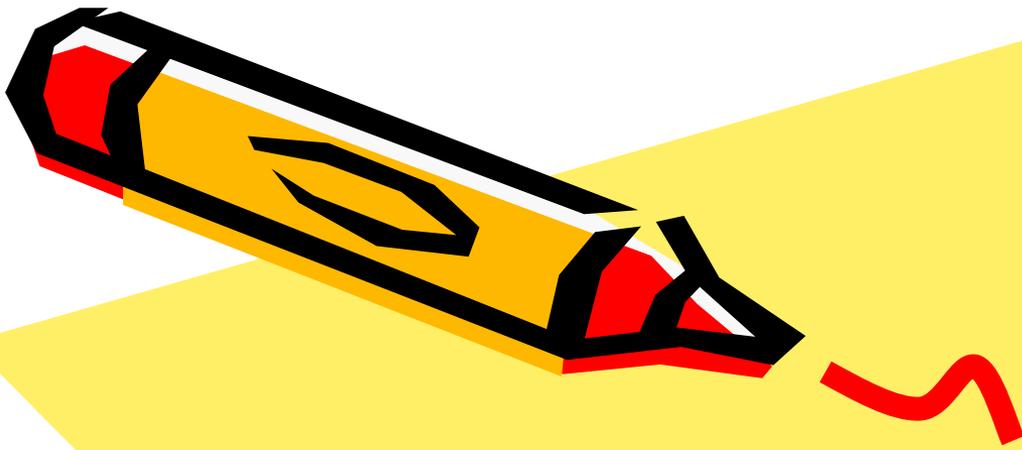
- **Mercado:** Un grupo de clientes actuales o potenciales que comparten el interés y la habilidad de comprar productos o servicios para satisfacer alguna necesidad en particular.
- **Industria:** Un grupo de vendedores que ofrecen productos o clases de productos similares o substitutos cercanos entre ellos.

Es necesario considerar los dos a nivel macro y micro



# Los 7 dominios de una oportunidad atractiva





# Evaluación de plan de negocios



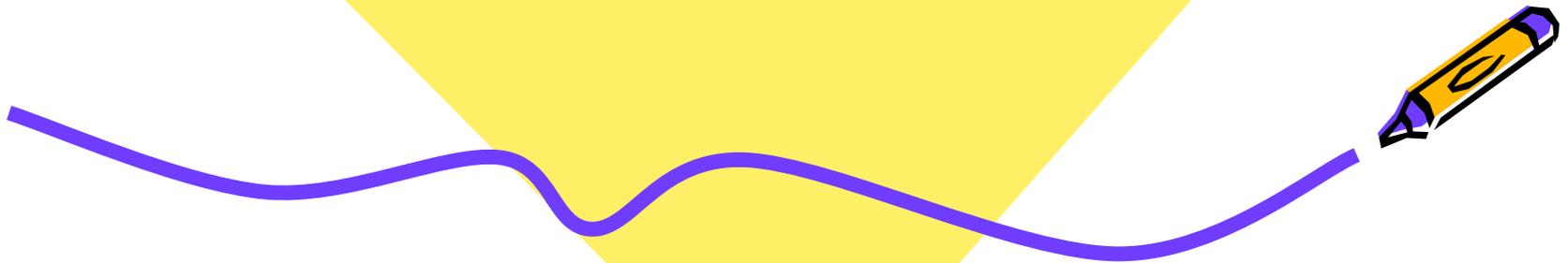
**enovaction**  
INTERNATIONAL COMMERCE CORP.

**Piquero.com**





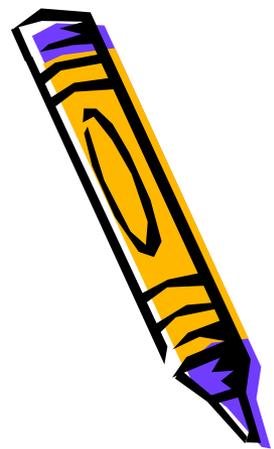
# 10 Preguntas que tu plan de negocios debería contestar



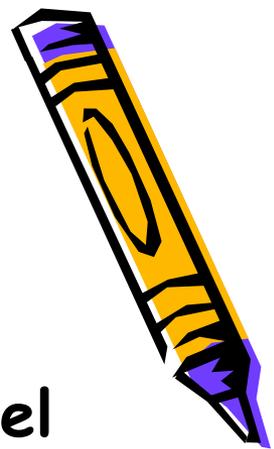
# 1. Donde esta la compañía ahora?

- Ha sido registrada o incorporada?
  - Si es así, cuando y por quien?
- Completado un diseño o desarrollado un prototipo del producto o servicio?
- Desarrollado completamente o lanzado su primer producto o servicio?
- Conseguido el compromiso de clientes?
- Generado alguna utilidad?
  - Si es así, cuanto, de donde, etc.
- Conseguido financiamiento de alguna fuente?

Esto debe ser complementado con el equipo gestor, su experiencia, resultados probados, compromiso.



## 2. Cual es tu producto o servicio?



Empieza con una descripción de la propuesta del producto o servicio, después considera:

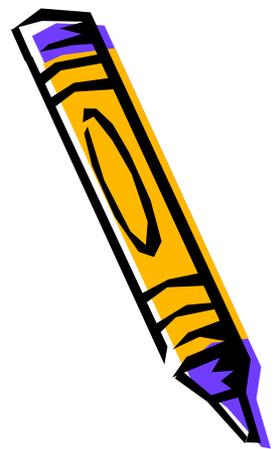
- Demuestra que satisface una necesidad real o resuelve un problema para el consumidor
- Como esta propuesta esta relacionada con una oportunidad real en el mercado?
- Los beneficios y valor especifico que el consumidor va a recibir al usar tu producto/servicio?
- Como pueden ser estos beneficios demostrados y medidos?

Porque los consumidores compraran consecutivamente el producto/servicio?

Las ventajas distintivas de tu producto/servicio



# Problemas comunes en esta etapa:



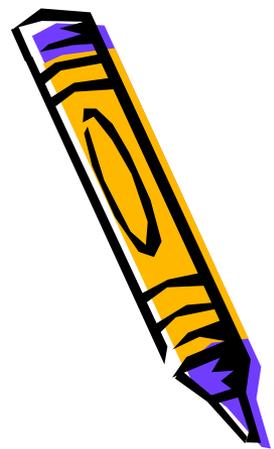
- Estar tan cerca del producto que no lo puedes describir claramente
- Proporcionar demasiados detalles del producto
  - Esto puede ser echo después
- Asumir que los beneficios para el cliente son evidentes, cuando talvez solo lo son para ti
- Equivocarte en la durabilidad de tu ventaja
  - Que tan fácil pueden otros imitarte?



No demostrar como tus habilidades y las de tu equipo te posicionan para explotar la oportunidad?



Desde el principio de tu plan,  
tienes que transmitir un  
concepto claro



Esta es la oportunidad del mercado



Este es mi producto o servicio

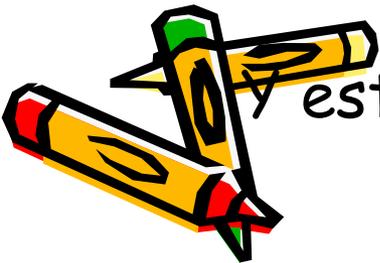


Estos son los beneficios claves: la propuesta de valor



Esta es la evidencia que soporta mi propuesta de  
valor

Y estas son las personas que lo harán realidad, y  
porque



### 3. Cual es tu mercado?

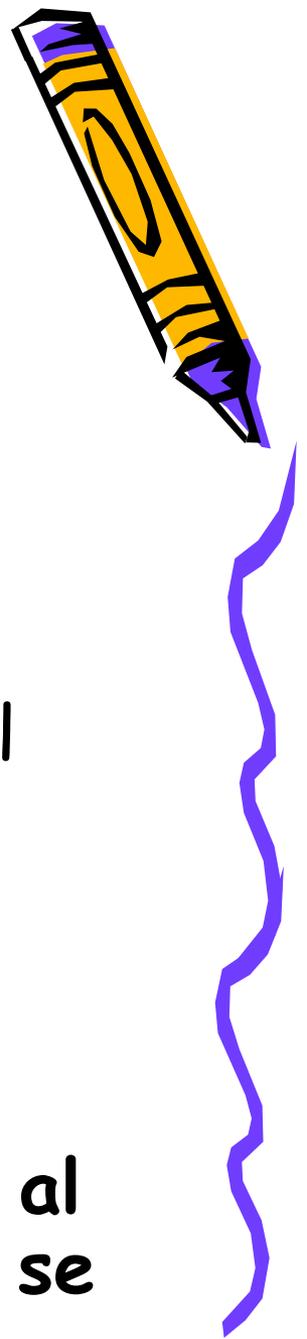
- Tamaño del mercado
- Segmentación del mercado y nichos
- Tasas de crecimiento actuales y proyectadas del mercado objetivo
- Situación geográfica y dispersión
- Condiciones del mercado:  
ambientalmente, legislativamente,  
tecnológicamente, demográficamente,  
socialmente



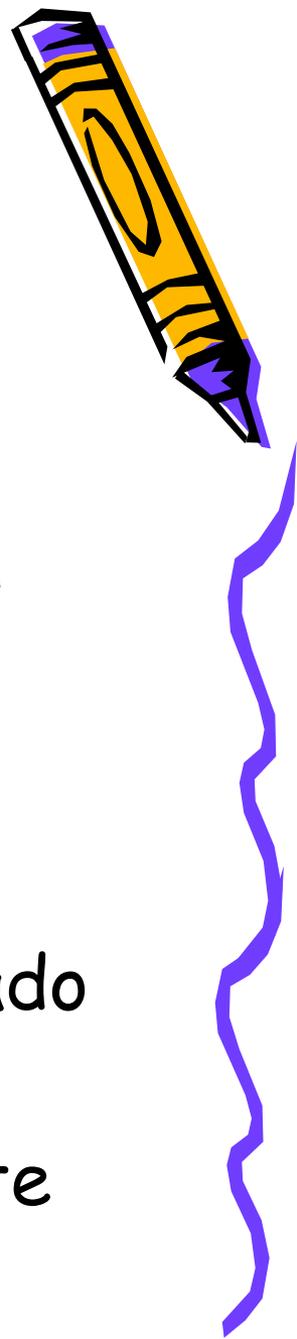
# y como otros hacen dinero en este mercado...

- En que aspecto se compite: precio, diferenciación, variedad, etc.
- Numero y naturaleza de productos sustitutos
- La facilidad o dificultad para entrar en el mercado
- El margen de ganancia, actual y futuro

Es sumamente importante demostrar un entendimiento de que es lo que impulsa al mercado, porque es atractivo y porque se va a mantener así.



# Después tienes que explicar donde en el mercado tu competirás



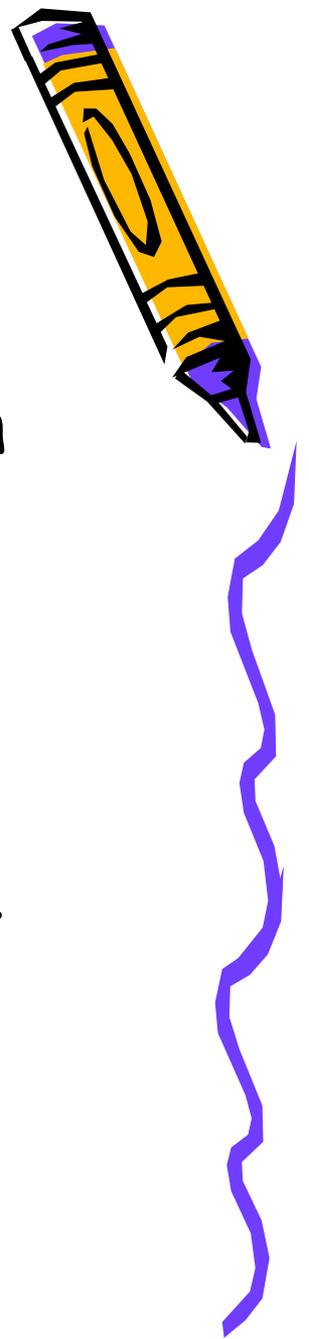
- Razones para la selección del mercado objetivo
- Descripción precisa de clientes objetivos
- Factores claves para la compra

## **Y como vas a competir...**

- Posicionamiento del producto en el mercado
- Precios y estructura de descuentos
- Soporte del producto y servicios al cliente
- Estrategia de retención de clientes
- Forma de manejo de pos-venta



# 4. Como vas a llegar a tu mercado?



Todo nuevo negocio tiene que construir un puente para llegar a su mercado.

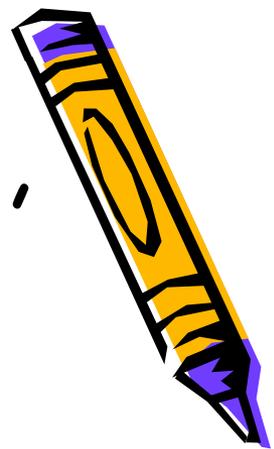
Como será este puente construido?

Para contestar esta pregunta tendrás que definir tus estrategias con respecto a:

- Mercadeo y Promoción
- Ventas
- Distribución



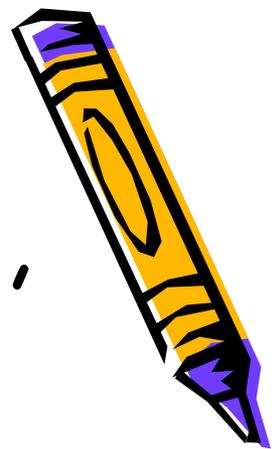
# Mercadeo y Promoción: Hacer conocer tu producto, generar interés



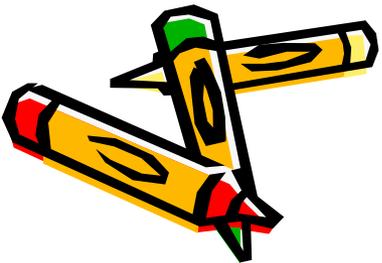
- **Promoción:** Concienciar sobre la existencia de tu producto y generar el interés de tus clientes objetivos
  - Canales: Publicidad, ferias, relaciones publicas, correo directo, referencias, etc.
  - Identifica tus clientes objetivos para las actividades de promoción y tu presupuesto



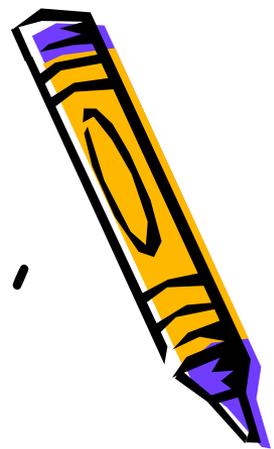
# Mercadeo y Promoción: Hacer conocer tu producto, generar interés



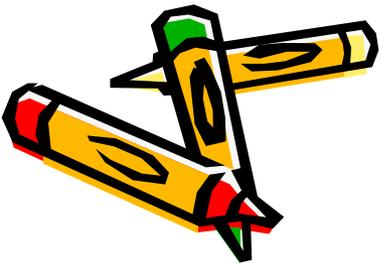
- **Ventas:** Convertir el interés en ventas
  - Canales: fuerza de ventas, tele marketing, Internet, tercerizar, etc.
  - Papel de los distribuidores, mayoristas y minoristas
  - La mezcla de canales y su razonamiento



# Mercadeo y Promoción: Hacer conocer tu producto, generar interés



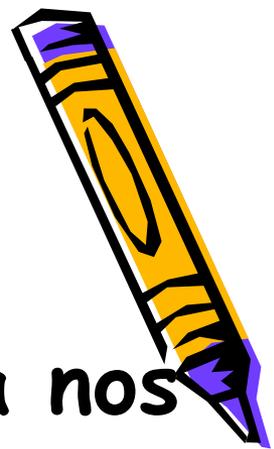
- **Distribución:** Entregando los productos vendidos a los clientes
  - Procesamiento de ordenes
  - Almacenamiento, inventario y despacho
  - Uso de terceros
  - Proyección de volúmenes y sus variaciones



## 5. Con quien vas a competir?

Un análisis básico de la competencia nos tiene que decir:

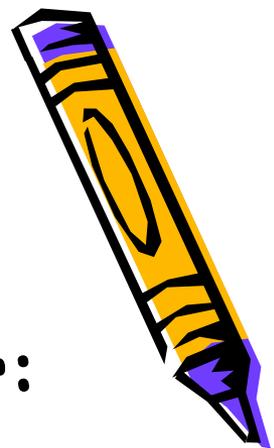
- Identidad, tamaño, estado financiero, etc.
- Gama de productos y su rendimiento
- Reputación en el mercado - calidad, servicio, imagen
- Posicionamiento en el mercado - precio, soporte, métodos de venta



# 6. Como vas a producir tu producto?

La parte operacional del plan debe incluir:

- Que se necesita para producir el producto o brindar el servicio?
- Recursos requeridos para hacerlo: mano de obra, materiales, plantas, equipos, etc.
- Capital operativo: monto y cronograma
- Que actividades seran realizadas internamente (diseño, ensamblaje) y cuales sub-contrataras
- Que se necesitara para escalar la producción después una vez en marcha
- Status de acuerdos con proveedores





# 7. Quien es el equipo?

La pregunta con la cual la mayoría de inversionistas empiezan! Al describirte a ti y a tu equipo tienes que enfocarte en...

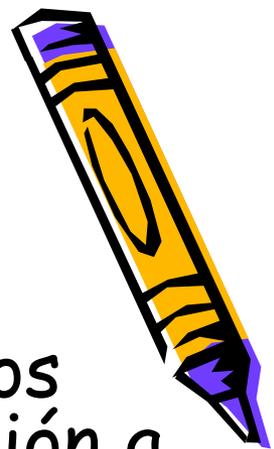
- Experiencia, preparación y habilidades directamente relevantes a la industria
  - Logros e historial
  - Variedad, calidad y relación de contactos relevantes: clientes, proveedores, reguladores
  - Experiencia del equipo trabajando juntos
  - Estatus y naturaleza del compromiso de parte tuya y de tu equipo
- Personal clave que se todavía se necesita contratar



# Al describir al equipo es un error..

- Ocultar u omitir información relevante; los inversionistas indagarán toda la información a su alcance
- Esconder huecos de las habilidades requeridas
- Asignar responsabilidades a gente que no está calificada

Recuerda que la sección de Capital Humano no es el único sitio donde el equipo es presentado. Utiliza toda oportunidad que puedas dentro del plan para demostrar el sustento de tu equipo para ejecutar el negocio

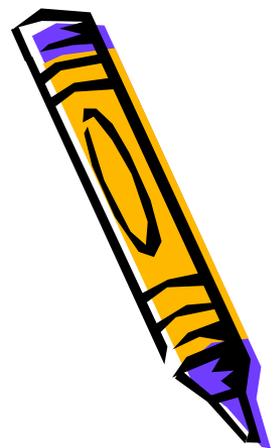


Hubieras invertido en este

**Microsoft**



**Equipo Fundador de Microsoft Corporation: 1978**





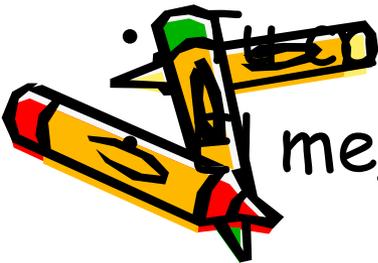
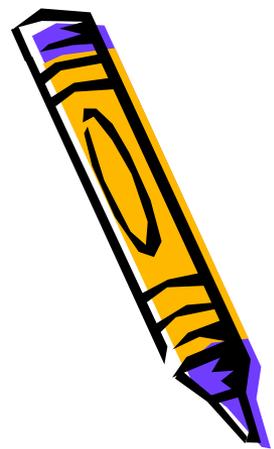
Un equipo de primera  
puede transformar una  
idea de segunda en un  
negocio de primera!!



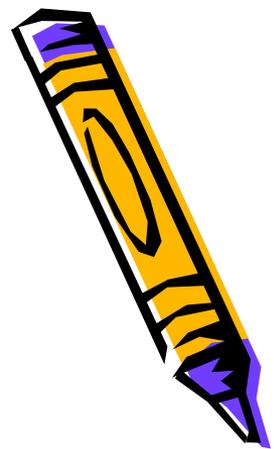
# 8. Cuales son tus proyecciones financieras?

Esta parte del plan debe enfocarse en...

- Suposiciones detrás del modelo financiero
- La conexión entre estas suposiciones y tu información del mercado
- Indicadores financieros claves: flujos de caja, requerimiento de efectivo, estado de ingresos, estado de situación
- Escenario base y su razonamiento
- Mejor y el peor escenario posible

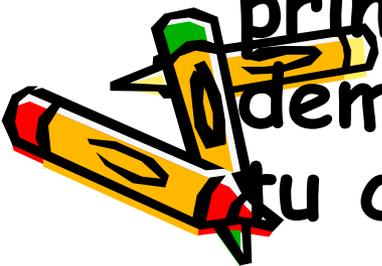


# Generalmente aquí es donde los planes de negocio fallan...



- Demasiadas hojas de datos
- Cantidades de información financiera indigerible
- Demasiado tiempo dedicado al desarrollo de datos financieros

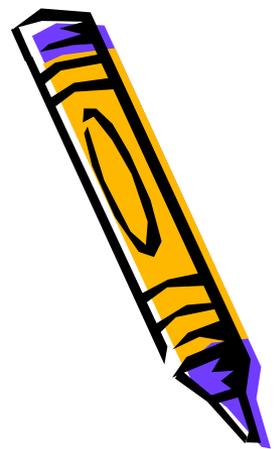
Enfócate en articular bien tus principales suposiciones, validarlas y demostrar como dan credibilidad a tu caso base.



No te olvides...  
**CASH IS KING!!**



La posición de efectivo o solvencia es lo  
que mas importa!!





## 9. Cuales son los riesgos?

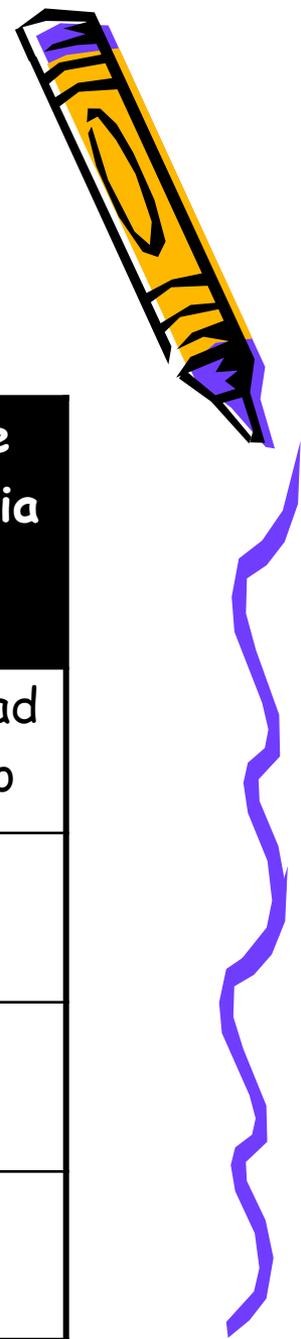


Los riesgos son parte inevitable de empezar un negocio. Tu objetivo es identificar y minimizar todos los potenciales riesgos

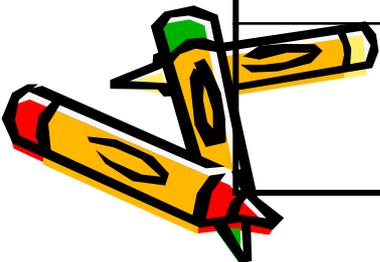
- Describe todos los riesgos relevantes a los aspectos claves del negocio: producción, mercado, tecnología, administración
- Identifica los riesgos mas cruciales
- Desarrolla estrategias para mitigarlos
- Sigue refinando esta lista hasta que tengas una clara idea de los riesgos que presentan la mayor amenaza y hasta que no puedes hacer mucho al respecto, por lo menos hasta empezar.



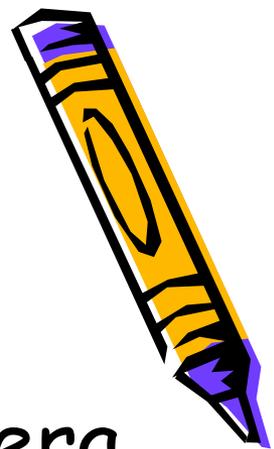
# Una forma de hacerlo...



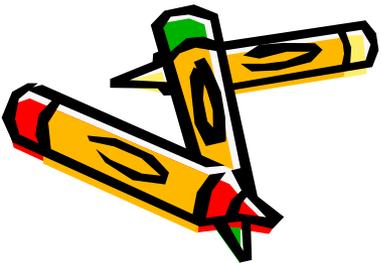
Descripción del Riesgo	Probabilidad (del 1 al 10)	Impacto (del 1 al 10)	Índice de Importancia (del 1 al 100)
			Probabilidad x Impacto
Producto no funciona	3	10	30



# 10. Cuanto dinero necesitas?

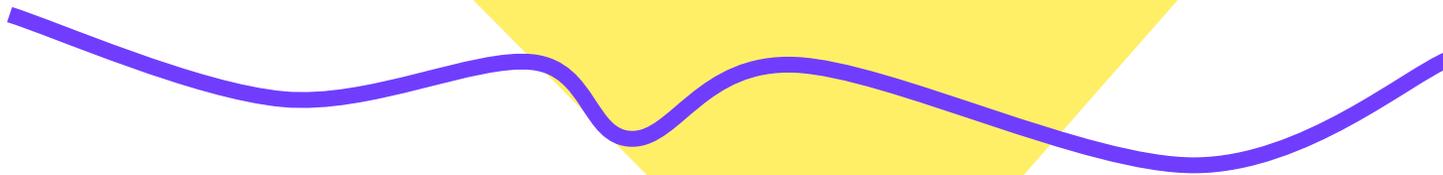


El resumen de la información financiera te llevara a esto. Esta es una de las partes que mas les interesara saber a los inversionistas



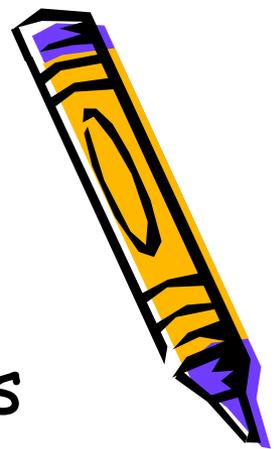


Que busca un  
inversionista en un plan  
de negocios

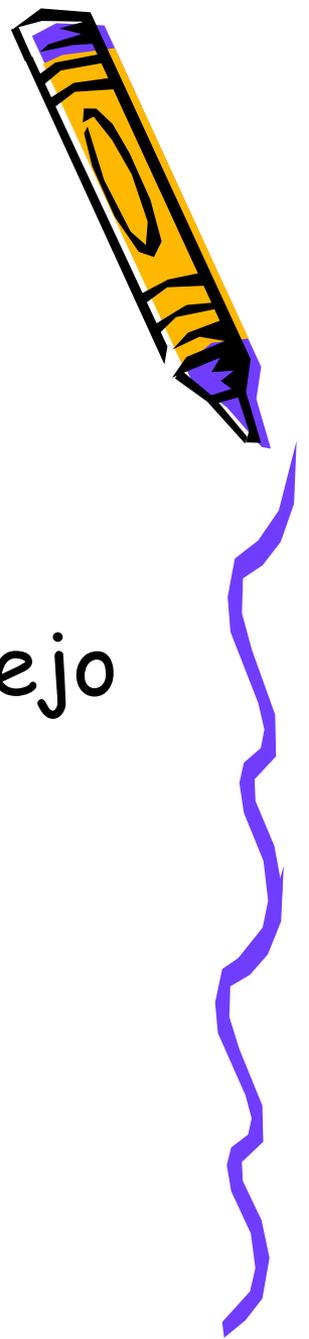


# Para los inversionistas lo mas importante es:

- Una buena idea con un modelo de ingresos viable
- Un equipo gestor con capacidad para ejecutar el negocio y explotar al máximo la oportunidad
- Cuanto dinero se requiere
  - Para que se lo necesita: personal, investigación, pruebas de mercado, infraestructura, etc.
  - Cuando y en que etapas es requerido
  - Las metas propuestas para hacer los desembolsos
  - La forma en que el financiamiento es requerido



# Para los inversionistas lo mas importante es:



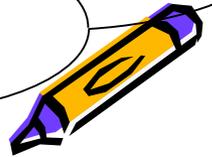
- La estructura, condiciones y parámetros de inversión.
  - Su poder e influencia sobre el manejo del negocio.
  - La probabilidad de ser diluido.
  - Posibles estrategias de salida.
  - A que riesgo esta expuesto.
- Cuanto va a ganar!!!!





Lo que los inversionistas te dirán:

Y lo que en realidad significa:





"Estamos considerando tu propuesta"

"Todavía no la hemos perdido o botado a la basura"





"Estamos impresionados por su evidente dominio en el tema"



"Lamentablemente, no tenemos idea de lo que esta hablando"





"Tengo que hablar con mis socios..."

"...para que ellos lo rechacen"



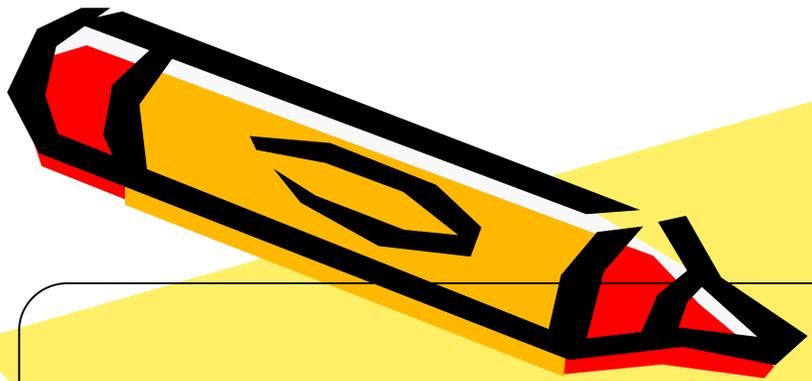


"Los otros inversionistas con quien  
está en conversaciones son unos  
idiotas!"



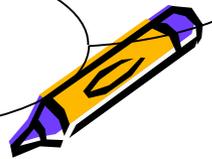
"No queremos entrar en el  
negocio, pero no queremos que  
nadie lo haga tampoco en caso  
que termine siendo uno bueno!"

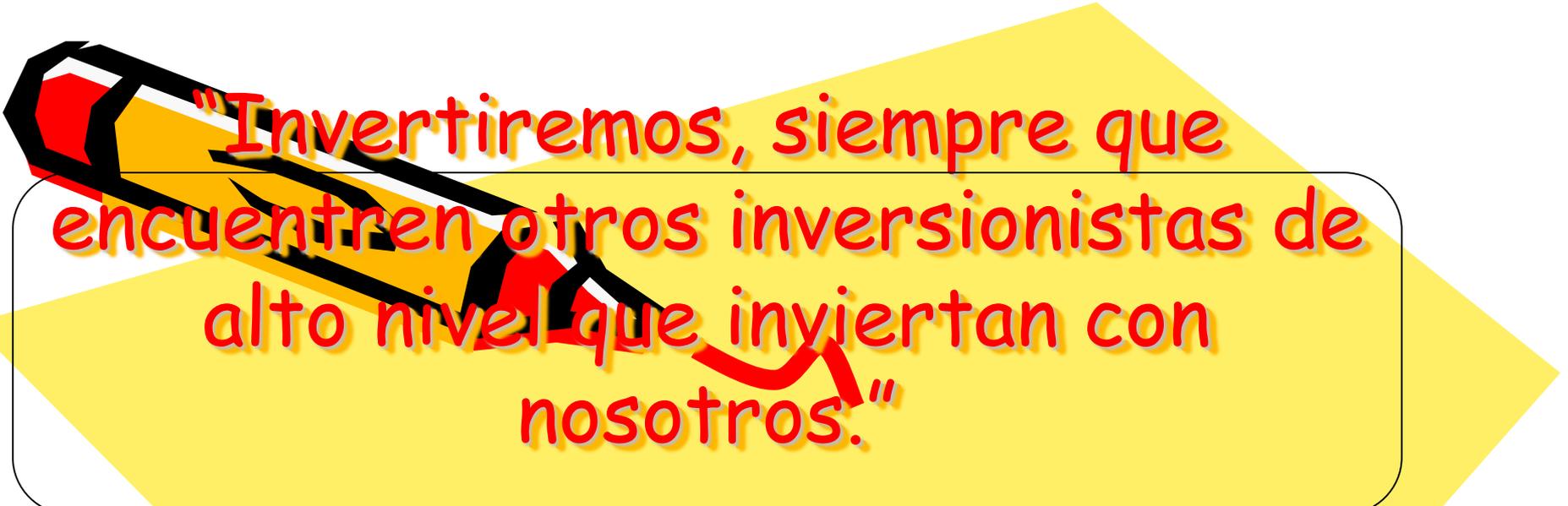




"Quisiera invertir \$50,000"

"Estoy considerando invertir  
\$50,000!"





"Invertiremos, siempre que encuentren otros inversionistas de alto nivel que inviertan con nosotros."



"Si podemos encontrar otros que entren, nos veremos menos estupidos si esto fracasa!"

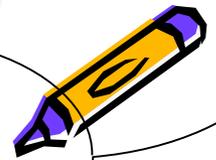




"Nuestro proceso de indagación es rápido y eficiente."



"¿Quién era su profesora del jardín de infantes y cómo podemos contactarla?"

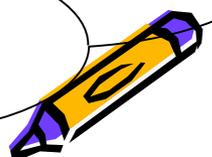




"Mis socios y yo pensamos que sería bueno traer un gerente con experiencia"



"Estarás despedido en menos de tres semanas"



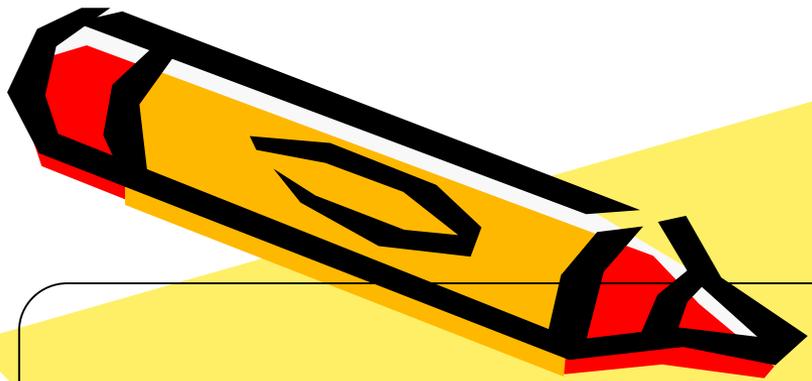


"Si hacen falta fondos mas adelante, estaremos dispuestos a prestarte dinero"



"Al 25% de intereses y duplicando nuestra participación accionaria"





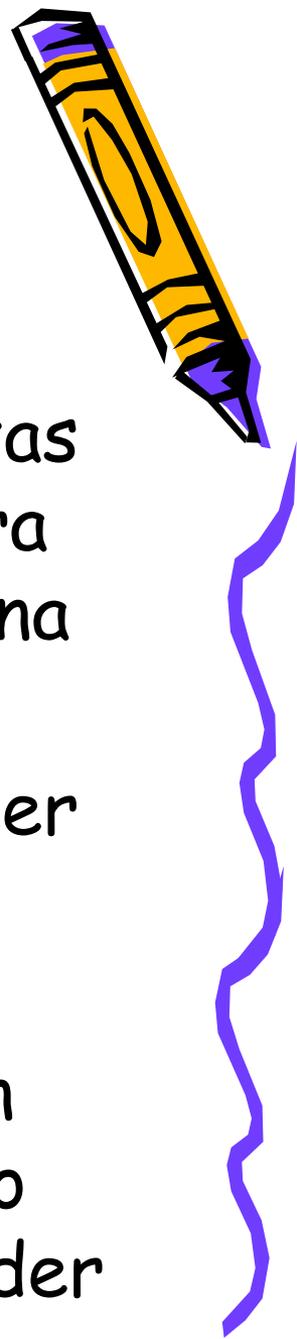
"Nos caes mal tu y tu plan."



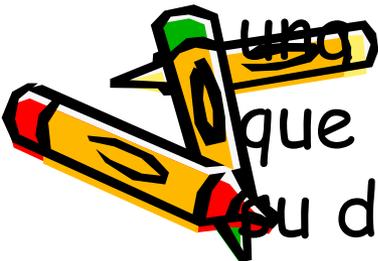
"Pero si eres exitoso,  
tomaremos todo el crédito por  
haber lanzado tu carrera y  
creado el negocio."



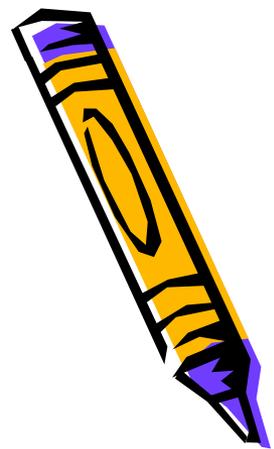
# El proceso para conseguir inversionistas...



- **EMOCIONAR** a potenciales inversionistas con una breve descripción de la idea para que te den la oportunidad de hacerles una presentación
- **PERSUADIRLES** para que procedan a leer el plan de negocios y analizar la oportunidad
- **CONVENCERLES** para que inviertan con una propuesta atractiva y un gran equipo que les de la confianza que no van a perder su dinero



# El ultimo paso : El Resumen Ejecutivo



Un buen resumen debe:

- Captar el interés del lector y su imaginación
- Transmitir una idea clara de lo que estas intentando hacer
- Sobresaltar las partes fundamentales de tu propuesta
- Establecer la capacidad del equipo gestor desde el inicio
- Resumir la oportunidad financiera y las principales proyecciones



**Y PERSUADIR AL LECTOR A SEGUIR LEYENDO!!!**