

 "Apoyo a la Mejora de la Competitividad y Capacidad Comercial de Mipymes y Cooperativas" Convenio No. DCI/ALA/2014/034-127

Presentación de proyectos de inversión.



Definición

*"El **plan de negocios** reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha".*

"El plan de negocios es un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz".

Definición

- Es un documento único
- Para evaluar un negocio
- Incluye los lineamientos para ponerlo en marcha
- Proceso de planificación
- Sistemático y eficaz

¿Cómo se compone?

1. Resumen Ejecutivo
2. Introducción
3. Descripción del negocio
 - *La empresa*
 - *El sector industrial*
4. Análisis de mercado
5. El producto / Servicio
6. Plan Operativo
7. Análisis Económico Financiero
8. Anexos.

¿Hay alguna secuencia?

	1	2	3
Resumen Ejecutivo			
Introducción			
La empresa			
El sector Industrial			
Análisis de Mercado			
El producto / Servicio			
Plan Operativo			
Análisis Económico / Financiero			
Anexos			

1) Resumen Ejecutivo

Se trata de una o dos carillas en las que deberá convencer de las bondades de su proyecto a quien lea el plan de negocios, solo así logrará que el proyecto sea leído y analizado en su totalidad.

- *Algunos sostienen que se escribe al final del armado del plan*
- *Otros que armar un resumen ejecutivo preliminar al comenzar proporciona una idea general de cómo quedará el plan y proponen ir actualizando dicho resumen a medida que se termina cada "capítulo".*

1) Resumen Ejecutivo

No debe faltar en el Resumen Ejecutivo:

- **El objetivo del Plan de Negocios**
- **La definición del negocio**
- **Justificación de la oportunidad**
- Quienes son **las personas** que presentan el plan y por qué tendrán éxito en el emprendimiento

2) Introducción

Una breve introducción puede ayudar a tener una mejor comprensión del negocio, particularmente en aquellos planes que se presentarán a un inversor potencial.

Puede iniciar la introducción con una breve **reseña histórica** de cómo se ha llegado hasta la actualidad y continuar con una descripción de **la oportunidad** de mercado que se intenta aprovechar.

2) Introducción

Reseña histórica: Se trata de mostrar algunos resultados anteriores (si los hubiera) y resaltar la mística del emprendimiento o de los emprendedores.

La oportunidad: puede ampliar de qué se trata la oportunidad que va a explotar. Recuerde que ...

2) Introducción

La oportunidad: Requisitos mínimos:

- Clientes potenciales con necesidades insatisfechas.
- Necesidades que se relacionen con mis habilidades.
- Clientes con recursos suficientes

Y también:

- Un mercado grande.
- O que crezca rápido
- O las dos cosas

2) Introducción

La oportunidad



"Quizás exista una necesidad más no mercado; o un mercado pero no clientes o un cliente pero no vendedor. Por ejemplo, existe una gran necesidad de control de contaminación masivo, pero en la actualidad no hay realmente mercado. Y existe un mercado para nueva tecnología en educación, pero no clientela lo suficientemente grande para comprar los productos."
Levitt.

3) Descripción del Negocio

Describir el negocio comprende entender la empresa y el sector industrial en que ésta se desenvolverá.

La empresa

- Misión
- Visión
- Equipo
- Aspectos legales

3) Descripción del Negocio

La empresa: La Misión (¿cuál es mi negocio?)



"De hecho, la pregunta '**¿cuál es nuestro negocio?**' suele ser muy difícil y la respuesta acertada normalmente no es nada evidente"

"A grandes rasgos: en qué mercado opera la organización, a **qué clientes** apunta, **qué necesidades** de los clientes pretende satisfacer, **qué clase de productos** ofrece, **que propiedades esenciales** tienen estos productos, etc."

3) Descripción del Negocio

La empresa: La Visión (¿cómo me veo en el futuro?)

Es tratar presentar en términos "reales", una "imagen vívida" de la empresa en el futuro. Respecto al tamaño, las actividades, posición en el mercado, etc.

Definir la visión de negocio es de utilidad para transmitir a los potenciales inversores cuál es su idea del futuro de la empresa.


"... es el cuadro mental de un estado futuro deseable para la organización".

¡STOP!



El emprendedor no puede establecer las metas de su empresa independientemente de sus metas personales; lo primero que debe hacer es explicitar sus metas personales y revisarlas periódicamente para saber si las mismas han cambiado.

No es lo mismo



... No es lo mismo ser que estar
no es lo mismo estar que quedarse, ¡qué va!
Tampoco quedarse es igual que pasar
no es lo mismo
... es distinto conformarse o pelear
no es lo mismo... es distinto...


Alejandro Sanz

- Una salida para las dotes artísticas
- La posibilidad de experimentar nuevas tecnologías
- Una forma de vida flexible
- El vértigo que genera un rápido crecimiento
- Una salida al desempleo
- Etc.

3) Descripción del Negocio

La empresa: El equipo (¿quién es esa gente?)

"Yo invierto en gente, no en ideas"



"Si puedes encontrar buena gente, si están equivocados con el producto, lo cambiarán así pues ¿qué sentido tiene comprender el producto del que están hablando, para empezar?"

Arthur Rock, inversor de capital de riesgo.

3) Descripción del Negocio

La empresa: El equipo (14 preguntas)

1. ¿De dónde provienen los fundadores?
2. ¿Dónde se educaron?
3. ¿Dónde trabajaron y para quién?
4. ¿Qué lograron en el pasado, tanto desde el punto de vista profesional como del personal?
5. ¿Cuál es su reputación en la comunidad empresaria?
6. ¿Qué experiencia directamente vinculada a la oportunidad que están buscando tienen?
7. ¿Qué capacidades, habilidades y conocimiento poseen?
8. ¿Cuán realistas son respecto de las posibilidades de la empresa de tener éxito y los desafíos que deberán enfrentar?
9. ¿Quién más debe formar parte del equipo?
10. ¿Están preparados para contratar personal de calidad?
11. ¿Cómo responderán en la adversidad?
12. ¿Tienen el temple para tomar, si fuera necesario, las duras decisiones que enfrentarán?
13. ¿Cuán comprometidos están con este emprendimiento?
14. ¿Cuáles son las motivaciones?

3) Descripción del Negocio

La empresa: Aspectos legales

- ¿Qué forma societaria ha constituido o piensa constituir en el futuro?
- ¿Cómo planea proteger su propiedad intelectual? (*patentes, registro de marca*)
- ¿Cumple con todos los requisitos nacionales, provinciales y municipales?
- ¿Ha evaluado los requisitos a cumplir desde el punto de vista del impacto ambiental?
- ¿Existen normas particulares a cumplir en la actividad que piensa desarrollar? ¿las cumple?

3) Descripción del Negocio

Análisis del sector.

El atractivo del negocio depende en gran medida de algunas características del sector en el que éste se desarrolla, particularmente lo que importa es el **tamaño** y la **tasa de crecimiento**.

3) Descripción del Negocio

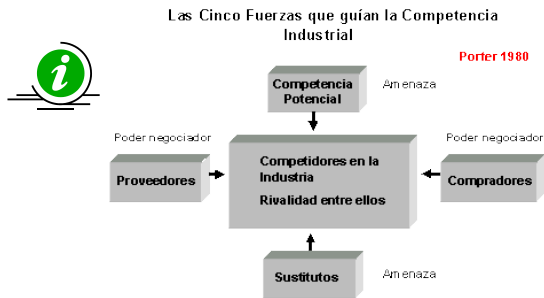
Análisis del sector.

Puede ser útil analizar el sector industrial desde el punto de vista de la etapa del ciclo de vida:

- ✓ **Nacimiento.**
- ✓ **Desarrollo.**
- ✓ **Madurez.**
- ✓ **Declive.**

3) Descripción del Negocio

Análisis del sector, el modelo de Porter.



4) Análisis de mercado

- **El contexto**, las tendencias ambientales que afectan el mercado del emprendimiento.
- **Los clientes**, cuáles y cómo son los individuos que compran o comprarían nuestro producto o servicio.
- **La competencia**, quienes y cómo son los competidores que pugnarán por una "porción" de mercado
- **Estimación de Ventas** finalmente, y como producto del análisis del mercado, tendremos que responder a la pregunta ¿cuánto estimo que voy a vender?

4) Análisis de mercado: El contexto

<p>Demografía</p> <p>¿Cuál es la cantidad de habitantes? ¿Crecer la población? ¿Cómo? ¿Cuántos habitantes hay por cada sexo y edad? ¿Cuál es la tasa de nacimientos? ¿Cuál es la tasa de mortalidad?</p>	<p>Economía</p> <p>¿Cómo es el nivel de ingresos? ¿Qué tendencias se observan en los precios? ¿La gente ahorra? ¿Hay crédito?</p>
<p>Recursos Naturales</p> <p>¿Pueden escasear las Materias Primas? ¿Se prevé falta de energía eléctrica? ¿Cómo me impacta la regulación de contaminación?</p>	<p>Tecnología</p> <p>¿Cómo evoluciona la tecnología? ¿Está disponible la tecnología que necesito? ¿Es accesible económicamente?</p>
<p>Política</p> <p>¿Cuál es la política económica? ¿Se prevé que cambie? ¿Cómo es el marco jurídico? ¿El mercado está regulado?</p>	<p>Cultura</p> <p>¿Cuáles son los valores culturales actuales? ¿Qué tendencias se observan en los hábitos culturales?</p>

4) Análisis de mercado: El Cliente

¿Cuál es el perfil de mi cliente?

- ✓ ¿Me dirijo a un sexo en particular?
- ✓ ¿Con qué frecuencia compra?
- ✓ ¿Dónde compra habitualmente?
- ✓ ¿Cómo es su vida familiar (vive sólo, con sus padres, en pareja, etc.)?
- ✓ ¿Cuál es el nivel de ingresos que posee?
- ✓ ¿Cuál es su nivel de educación?
- ✓ ¿Qué hábitos culturales tiene?

4) Análisis de mercado: El Cliente

Para tener en cuenta

- ✓ Una definición del tipo "*todos los que consumen helado*" no es una buena idea.
- ✓ Pensar en cuáles son los potenciales clientes que no le interesa puede ayudar a definir el perfil del cliente.
- ✓ Defina cuál será su cobertura geográfica.

4) Análisis de mercado: La Competencia

iii No estamos solos!!!

- ✓ ¿Quiénes son los competidores actuales?
- ✓ ¿Dónde están ubicados?
- ✓ ¿Cuál es su volumen de Ventas?
- ✓ ¿A qué precio vende?
- ✓ ¿Qué porción del mercado tienen?
- ✓ ¿Cuál es su estrategia de distribución?
- ✓ ¿Cuáles son sus capacidades de producción?
- ✓ ¿Qué imagen tiene en el mercado?
- ✓ ¿Qué variedad de productos / servicios ofrece?
- ✓ ¿Qué cosas hacen mejor que yo?
- ✓ ¿Qué cosas puedo hacer yo mejor que ellos?

4) Análisis de mercado: La Competencia

Para tener en cuenta

- ✓ Pensar que "no tenemos ninguna competencia" es muy mala idea.
- ✓ Un buen análisis de la competencia muestra a terceros un conocimiento del negocio y el hecho de haber realizado un análisis exhaustivo.
- ✓ Los competidores no siempre serán evidentes, no necesariamente venderán lo mismo pero pueden estar satisfaciendo la misma necesidad

4) Análisis de mercado

Estimación de Ventas

Este es el punto neurálgico de su plan, mientras más acertada sea su proyección de ventas mejores serán sus conclusiones respecto a la viabilidad económica y financiera del proyecto, como así también el correcto dimensionamiento de la inversión a realizar.

4) Análisis de mercado

Estimación de Ventas



5) El Producto / Servicio



"Un producto es cualquier cosa que se ofrezca en un mercado para atención, adquisición, uso o consumo; entre ellos se tienen objetos físicos, servicios, personalidades, lugares, organizaciones e ideas".

Philip Kotler

5) El Producto / Servicio



- **Producto Medular**, ¿qué es lo que compra el cliente?, es decir qué necesidad se está satisfaciendo.
- **Producto Formal**, se refiere al aspecto tangible del producto o cómo se reconoce el producto en el mercado.
- **Producto Aumentado**, comprende todos los servicios que acompañan el producto como garantía, financiación, servicio post-venta, etc.

5) El Producto / Servicio

Deje en claro ...

- ✓ ¿De que se trata lo que Ud. ofrecerá a sus clientes?
- ✓ ¿Qué necesidades satisface?
- ✓ ¿Por qué los clientes lo van a comprar?

5) El Producto / Servicio

Decisiones a tomar

- Cartera de productos.
- Marca.
- Nivel de servicio al cliente

5) El Producto / Servicio

Para tener en Cuenta
✓ Para una empresa en funcionamiento incluya información histórica.
✓ En el caso de productos o servicios innovadores debe dejar en claro la factibilidad técnica de desarrollarlos.
✓ Si se trata de un invento comente cómo piensa proteger su propiedad intelectual.
✓ Incluya fotos, esquemas, folletos, etc.
✓ Indique si se cumplen los aspectos legales que cubre o debe cubrir el producto (registros nacionales, provinciales o municipales)

6) Plan operativo

Hasta ahora ...

- ✓ Determinó cuál es su negocio y su producto
- ✓ Estudió su sector industrial
- ✓ Analizó el contexto, el mercado y sus tendencias
- ✓ Sabe quién es su cliente y cuales son sus hábitos de consumo
- ✓ Estudió su competencia.
- ✓ Estimó el volumen de sus ventas

6) Plan operativo

Resta definir ...

- Recursos Humanos
- Plan de Marketing
- Estrategia de Producción
- Estrategia de ventas y distribución

6) Plan operativo

Recursos Humanos

¿Quiénes más llevarán a cabo el emprendimiento?

- Asegúrese que exista el personal con la calificación adecuada en el lugar.
- Investigue cuál es la remuneración promedio del personal que Ud. requiere y determine un plan de remuneraciones adecuado.

6) Plan operativo

Plan de Marketing

A través del plan de marketing tendrá que establecer **cómo logrará que su cliente compre sus productos o servicios**; esto significará definir la estrategia de **precio**, la forma en que hará **publicidad** y las **promociones** que planea realizar.

6) Plan operativo

Plan de Producción

¿Cómo voy a satisfacer los requerimientos de ventas?

¿Producción, compra o tercerización?

6) Plan operativo

Plan de Producción

- ✓ Describa el proceso productivo y las instalaciones necesarias.
- ✓ ¿Con qué equipamiento cuento y cuál necesito?
- ✓ Establezca su capacidad máxima de producción.
- ✓ Estrategia: ¿Por pedido o para stock?
- ✓ Determine sus insumos críticos.
- ✓ ¿Cómo me aseguro de esos insumos críticos?
- ✓ ¿Quiénes son mis proveedores más importantes?

6) Plan operativo

Estrategia de Ventas y distribución.

¿Cómo llego a mis clientes?

- ✓ Venta en locales propios.
- ✓ Venta en locales de terceros.
- ✓ Uso de distribuidores.
- ✓ Venta telefónica.
- ✓ Etc.

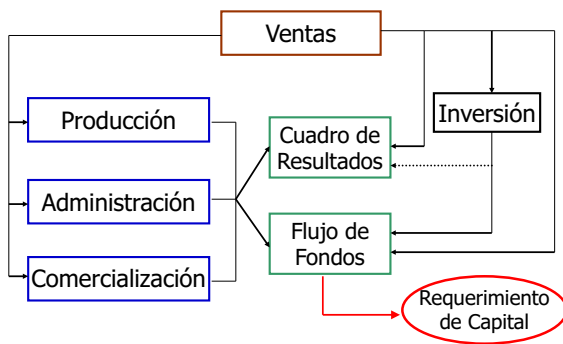
6) Plan operativo

Estrategia de Ventas y distribución.

¿Cómo llega el producto físico a mis clientes?

- ✓ Distribución propia.
- ✓ Fletes.
- ✓ Tercerizado.

7) Análisis Económico Financiero

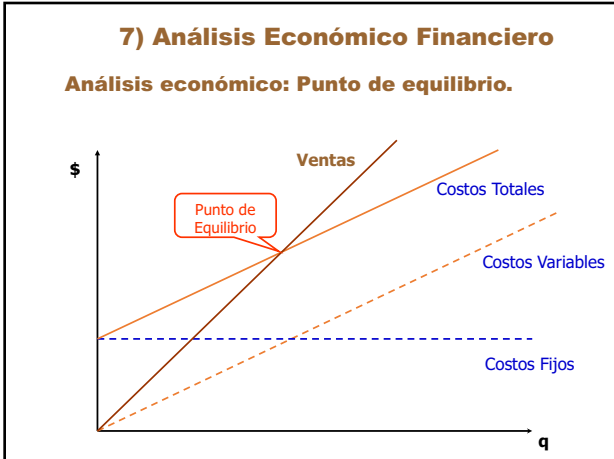


7) Análisis Económico Financiero

Análisis Económico. El cuadro de Resultados

El objetivo de una empresa es generar ganancias. Por lo tanto el proyecto debe ser factible económicamente y sostenerse en el tiempo.

En términos sencillos la diferencia entre lo que se compra y lo que se vende deducido el resto de los gastos del negocio; determina la rentabilidad del proyecto.



7) Análisis Económico Financiero
Análisis Financiero: El Flujo de Fondos.

Es el análisis cuantitativo más importante, ya que es el que generalmente se utiliza para decidir financiar un proyecto o invertir en él.

A partir de cómo se pagan las compras y cómo se cobran las ventas se confecciona el flujo de fondos el cual mostrará los ingresos y egresos del proyecto.

7) Análisis Económico Financiero
Análisis Financiero: El Flujo de Fondos.

Existen distintas técnicas y herramientas para analizar el flujo de fondos y determinar el atractivo del negocio:

- VAN (Valor Actual Neto)
- TIR (Tasa Interno de Retorno)
- PayBack (Tiempo de recupero)

Frases Comunes

De manera moderada hemos previsto..	
Tomamos nuestras mejores previsiones y las dividimos por 2.	
Hemos previsto un margen del 10%	
El proyecto se ha completado al 98%	
Nuestro de modelo de negocio está probado...	

Glosario de Términos

De manera moderada hemos previsto..	Hemos leído un libro que dice que tenemos que ser una empresa que facture 50 millones de dólares en el plazo de cinco años y hemos aplicado ingeniería inversa a las cifras.
Tomamos nuestras mejores previsiones y las dividimos por 2.	Accidentalmente lo multiplicamos por 0,5.
Hemos previsto un margen del 10%	No hemos modificado ninguna de las suposiciones del modelo de plan de negocios que descargamos de Internet.
El proyecto se ha completado al 98%	Terminar el 2% restante nos a llevar el mismo tiempo que necesitamos para crear el 98% inicial pero nos va a costar el doble
Nuestro de modelo de negocio está probado...	Si toma usted las evidencias de nuestros 50 mejores centros durante la semana pasada y extrapola para todos los demás.

Frases Comunes

Tenemos un plazo de entrega de seis meses de duración.	
Solamente necesitamos una participación en el mercado del 10%.	
Los clientes están pidiendo a voces nuestro producto.	
Somos el productor con los costos mas bajos,	
No tenemos competencia.	
Nuestro equipo de dirección tiene mucha experiencia...	

Glosario de Términos

Tenemos un plazo de entrega de seis meses de duración.	Ni siquiera hemos investigado si hay alguien con más con un plazo de entrega de seis meses.
Solamente necesitamos una participación en el mercado del 10%.	Como las 50 empresas de reciente creación que también han obtenido financiación.
Los clientes están pidiendo a voces nuestro producto.	Todavía no les hemos pedido que lo paguen. Además todos nuestros clientes actuales son familiares.
Somos el productor con los costos mas bajos,	Todavía no hemos fabricado nada, pero estamos seguros que podremos hacerlo.
No tenemos competencia.	Solamente IBM, Microsoft, Netscape y Sun han anunciado planes para entrar en el mismo negocio.
Nuestro equipo de dirección tiene mucha experiencia...	Consumiendo el producto o servicio.
