

Plan de negocios: Estrategia inteligente



Dr. Enrique Rivera
erivera@cicese.mx
CICESE / 2005

CONTENIDO

I.- Introducción.-

- I.1.- Que es un proyecto y como se generan.
- I.2.- Proyectos empresariales.
- I.3.- Que es un plan de negocios.
- I.4.- Para que sirve un plan de negocios

II.- Contenido de un plan de negocios.-

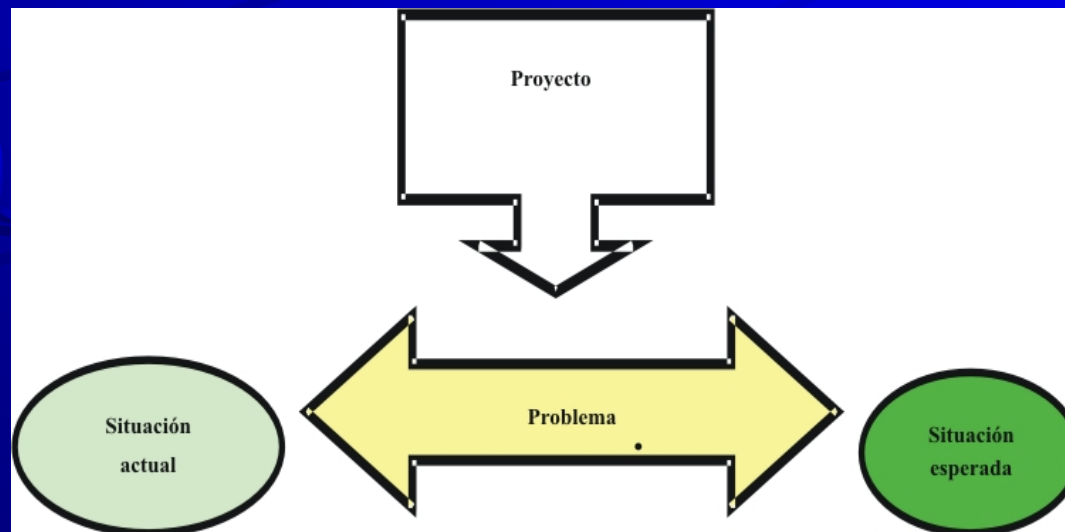
- II.1.- Resumen ejecutivo.
- II.2.- Antecedentes / justificación.
- II.3.- Modelo de negocio.- Ventaja competitiva.
- II.4.- Análisis estructural del sector.
- II.5.- Mercado.
- II.6.- Elementos de mercadotecnia.
- II.7.- Organización y operaciones.
- II.8.- Aspectos financieros.
- II.9.- Aspectos de riesgo.
- II.10.- Desarrollo futuro.

III.- Conclusiones.

I.- Introducción

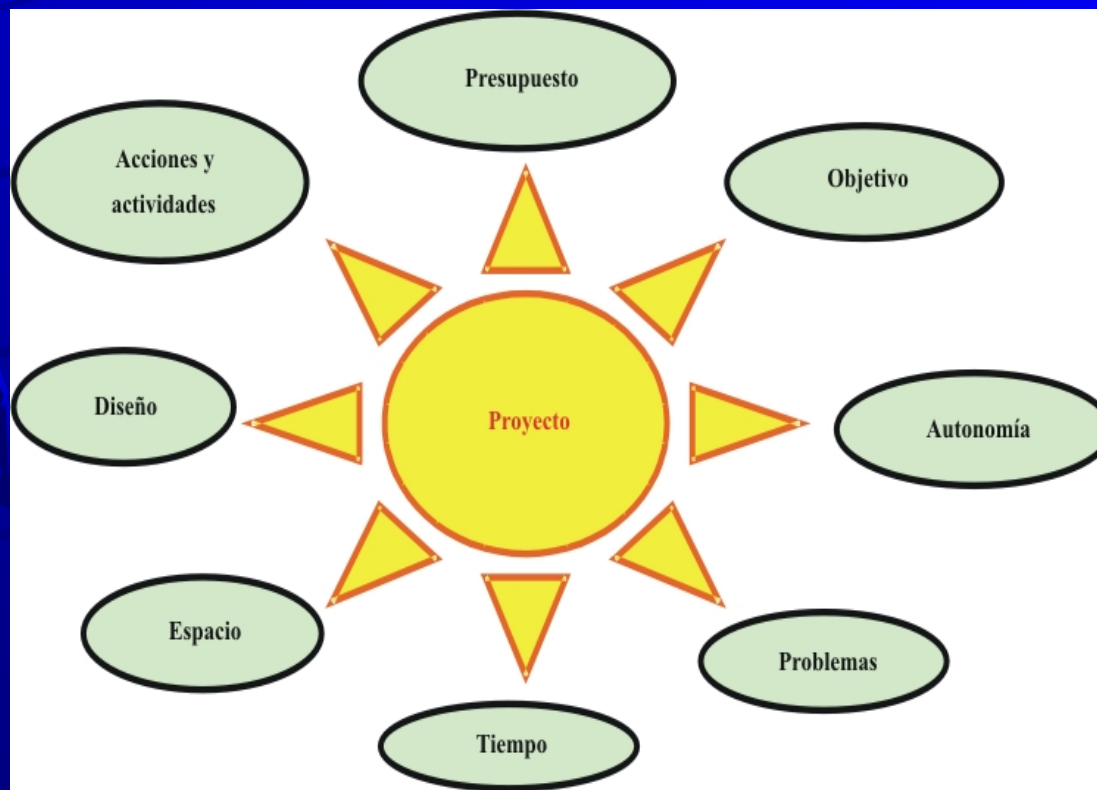
I.1.- Que es un proyecto ?

- ✦ La palabra proyecto, es ampliamente utilizada por empresarios, banqueros, comerciantes, científicos, académicos y cientos de personas de diferentes perfiles profesionales. Sin embargo, para todos ellos tiene un mismo significado: La consolidación de objetivos visualizados de cara al futuro para resolver situaciones o problemas que enfrentan los entornos en que se desempeñan, con el fin de lograr un avance cuantitativo y cualitativo en sus actividades.



Generalización del concepto de Proyecto.

- ✦ La ISO 9001:2000 define un proyecto como un proceso único, consistente en un conjunto de actividades controladas, con fecha de inicio y finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluidas las limitaciones de tiempo, costo y recursos. Las atribuciones principales asociadas a la definición de un proyecto son:



Atributos principales asociados a la definición de proyecto.

◆ **En resumen, un proyecto es un conjunto de acciones**

- No repetitivas
- Únicas
- De duración determinada
- Formalmente organizadas
- Que utilizan recursos (humanos y materiales)

◆ El conjunto de acciones y actividades diseñadas para la realización de un proyecto deben concebirse en forma de proceso, es decir, estructuradas y relacionadas entre sí, con el objetivo de obtener un resultado concreto.

◆ Los sinónimos de la palabra proyecto son: Plan, intento, aspiración, deseo, etc.

Como se genera un proyecto?

En los centros de investigación, los problemas que desencadenan los proyectos, se encuentran generalmente en la esfera técnica, científica y social.

a) Los problemas técnicos se conciben como problemas de innovación tecnológica y son los que se refieren a la creación de nuevos o mejores productos, servicios, procesos, introducción o validación de nuevas o mejoradas técnicas de investigación, gerencia y sistemas organizativos.

b) Los problemas científicos están vinculados a la creación de nuevos conocimientos y

c) Los problemas sociales, desencadenan proyectos asociados a la problemática de frenar el deterioro de las entidades, que requieren servicios y nuevas inversiones en infraestructura y equipamiento.

I.2.- Proyectos empresariales

Definición de empresa.- Es una organización que tiene como objetivo satisfacer una demanda de mercado y generar una rentabilidad.

Empresa

→ Producir para satisfacer una demanda del mercado

→ Generar una rentabilidad

Sinónimos de empresa: Iniciativa, Intento etc.

- Un proyecto empresarial es un conjunto de actividades que cuentan con un presupuesto y un tiempo determinado para lograr un objetivo:
 - a) Transformar una idea en un producto terminado, o
 - b) Mejorar un producto, proceso o servicio.

Los proyectos empresariales generalmente tienen las mismas características fundamentales:

- Es un proceso finito, es decir, cuenta con un período de tiempo para alcanzar el objetivo.
- Cuenta con un presupuesto preestablecido.
- Es un proceso único (no repetitivo) con actividades secuenciales y por tanto en cada etapa las actividades son diferentes.
- Buscan elevar la rentabilidad de las organizaciones.

I.3.- Que es un plan de negocios?

- ◆ Los planes de negocios surgen en las décadas de los 60 y 70 en Estados Unidos, como una necesidad para determinar con mayor certeza y menor riesgo donde se debían invertir los denominados excedentes financieros de las empresas.
- ◆ La diferencia entre elaborar un proyecto y elaborar el plan de negocios es básicamente el contenido de la información. Un proyecto se limita a describir un conjunto de actividades que se tienen que realizar para lograr un objetivo particular, con un costo y tiempo determinado. Un plan de negocios es un documento de análisis para la toma de decisiones sobre como llevar a la práctica una idea, iniciativa o proyecto de negocio. Tiene entre sus características ser un documento ejecutivo, demostrativo de un nicho o área de oportunidad, en el que se evidencie la rentabilidad, así como la estrategia a seguir para generar un negocio viable.

- ✦ Los planes de negocios se pueden agrupar en tres tipos:

a) Resumido.- Es el más utilizado en las etapas tempranas del proyecto y se usa para buscar fondos. Cuando la empresa posee prestigio y éxitos anteriores no requiere grandes planes para lograr la credibilidad necesaria y captar la atención de los inversionista. Consta de máximo 10 paginas.

b) Completo .- Se utiliza cuando el propósito es buscar cantidades de dinero relativamente importantes o un socio estratégico. En estos casos, el nivel de detalle de mercado y financiero es mayor. Consta de máximo 30 paginas.

c) Operativo.- Se utiliza cuando el negocio es muy complejo o crece demasiado rápido. Hay organizaciones que suelen elaborar anualmente un plan estratégico detallado; otras, un plan para los próximos tres a cinco años, en cuyo caso el plan de negocios operativo es el más apropiado. Consta de máximo 50 paginas.

I.4.- Para que sirve un plan de negocios?

- ◆ Permite conocer la visión del líder del proyecto
- ◆ Define los productos o servicios que se pretenden comercializar
- ◆ Se conoce la complejidad tecnológica de los productos o servicios
- ◆ Estudia el mercado de los productos o servicios de interés
- ◆ Especifica la infraestructura física y humana requerida
- ◆ Analiza el volumen y costo de producción
- ◆ Estudia la estrategia de comercialización y los canales de distribución
- ◆ Fija precios y definir las políticas de venta
- ◆ Considera el financiamiento requerido para todas las fases del proyecto
- ◆ Analiza el tiempo requerido para comenzar a tener ingresos
- ◆ Permite tener un documento de venta para distintas audiencias: Conseguir recursos económicos para financiar el proyecto (inversionistas, socios o bancos), contactar gente clave para el proyecto (normalmente el promotor domina el área técnica; pero es débil en mercadeo, finanzas u operaciones, y requiere personal en éstas u otras áreas)
- ◆ Es un instrumento de control que permita detectar desviaciones del plan original. Una desviación no significa necesariamente que las cosas van mal. Los planes deben ser dinámicos y adaptarse lo mejor posible a cada circunstancia. Sin embargo, tener un plan rector permitirá identificar variaciones y si éstas son convenientes o es preferible regresar a la idea original.
- ◆ Permite buscar una asociación estratégica con otros grupos
- ◆ Demostrar que el proyecto es viable para lograr el éxito comercial.

II.- Contenido típico de un plan de negocios

♦ II.1.- Resumen Ejecutivo

- ♦ Documento breve - no mayor a 3 páginas - que destaca las variables más importantes del negocio:
- ♦ Sector en el que se realiza el negocio
- ♦ Líneas de negocio detectadas
- ♦ Tipo de organización propuesta
- ♦ Bases de crecimiento
- ♦ Índices de evaluación financiera

II.2.- Antecedentes/ Justificación

II.2.1 Descripción del origen o motivaciones para el desarrollo de la idea u oportunidad de negocio.

II.2.2 Ejercicio de Planeación Estratégica, que defina:

- ◆ **Misión**
Enunciado que describe con sentido permanente la razón de ser de la organización y que la distingue de otras similares.
- ◆ **Visión**
Señalamiento de la situación deseada en el largo plazo para la organización.
- ◆ **Objetivos**
Fines a alcanzar, medibles en el tiempo y factibles de lograr. Permiten fijar prioridades.

II.2.3.- Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización. Esto implica analizar:

- ◆ Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa.
- ◆ Las tendencias del mercado.
- ◆ El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.
- ◆ Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización. Deben evaluarse:

- ◆ Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.
- ◆ Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos.
- ◆ Capacidad de satisfacer al cliente.

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para:

- ◆ Aprovechar oportunidades.
- ◆ Contrarrestar amenazas.
- ◆ Corregir debilidades.

II.3.- Modelo de Negocio.- Ventaja Competitiva

Señalamiento de las ventajas competitivas del negocio propuesto, indicando al menos los siguientes criterios:

- Ventajas tecnológicas y prospectiva.
- Descripción y orientación de negocio.
- Definición del producto, servicio, proceso o material.
- Participantes en el desarrollo.
- Estatus del Proyecto y viabilidad en las condiciones actuales.
- Detalle de todas las líneas de negocios -e ingresos asociados- detectadas.
- En su caso especificar cuáles han sido exploradas y probadas.
- Estrategias genéricas del negocio
 - Reducción de costos
 - Diferenciación

II.4.- Análisis Estructural del Sector

Reconocimiento de la atraktividad del sector – Definido como el grupo de organizaciones oferentes de productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí- en el que participará la empresa.

II.4.1.- Barreras de Entrada

Identificación los riesgo de ingreso al mercado de potenciales competidores.

II.4.2.- Poder de negociación del proveedor

Consideración del poder de negociación de los proveedores.

II.4.3.- Amenaza de sustitución

Consideración de la proximidad de sustitutos para los productos de una industria.

II.4.4.- Poder de negociación del comprador

Consideración del poder de negociación de los compradores.

II.4.5.- Determinantes de la Rivalidad

Reconocimiento del grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria.

II.5.- Mercado

El Estudio de Mercado es un análisis que tiene como propósito demostrar la posibilidad real de participación de un producto, tecnología o servicio en un mercado. El análisis debe comprender el reconocimiento y estimación de la cantidad que se comercializará del bien o servicio incluyendo en esta categorización a la tecnología-, las especificaciones que deberá cumplir el producto y el precio de venta.

- ◆ Comprende el reconocimiento del entorno: macro y micro, entendiendo por macro a todas las fuerzas y actores externos a la empresa; y por micro entorno a todos los participantes en la cadena de valor directamente asociados a la empresa: clientes, proveedores, competidores, intermediarios.
- ◆ Los segmentos del mercado en los que se participara
- ◆ Identificación del Mercado Meta
- ◆ Competitividad esperada de la organización
- ◆ Definición del tamaño de mercado a atender como resultado del proyecto
- ◆ Captación de manifestaciones claras de interés en los resultados del proyecto

II.6.-. Elementos de mercadotecnia

- ◆ Definición de la estrategia de mercadotecnia.
- ◆ Atributos del producto.
- ◆ Establecimiento de precios.
- ◆ Establecimiento de imagen corporativa.
- ◆ Determinación de canales de promoción.
- ◆ Diferenciación y posicionamiento esperable con el proyecto o iniciativa.



II.7.- Organización y operaciones

Se describe el conjunto de personas de la organización y su interrelación en la misma, mediante un organigrama funcional.

Se especifican los recursos necesarios para la implementación del proyecto: locales, instalaciones, maquinaria y equipo, instrumentación, insumos, capital humano etc.

Dentro de los aspectos a desarrollar se encuentran:

- ◆ Estructura de la organización
- ◆ Descripción de funciones de los participantes.
- ◆ Identificación de perfiles
- ◆ Organigrama funcional
- ◆ Establecimiento de políticas de trabajo
- ◆ Señalamiento de procesos críticos
- ◆ Infraestructura disponible. Bases
- ◆ Recursos físicos e instalaciones en los que se sustenta el desarrollo de la iniciativa o proyecto

II.8.- Aspectos financieros

- ◆ El desarrollo del plan financiero, tiene como objetivo conocer la inversión o financiamiento, los ingresos esperados, la tasa interna de rendimiento y el tiempo requerido para alcanzar el punto de equilibrio financiero:
 - ◆ Presupuestos de 3 a 5 años (análisis pro forma); al menos un año posterior al punto de equilibrio:
 - ◆ Estado de resultados
 - ◆ Balance general
 - ◆ Flujo de efectivo
 - ◆ Indicadores Financieros
 - Rentabilidad
 - Punto de equilibrio
 - Tasa interna de retorno
 - ◆ Punto de equilibrio
- Todas las cifras deben estar basadas en hipótesis razonables

II.9.- Factores de riesgo

II.9.1.- Reconocimiento de riesgos que afectan al mercado:

- ◆ Crecimiento menor al esperado
- ◆ Incertidumbre propia del sector de alta tecnología, que puede dar lugar a discontinuidades o saltos considerables en periodos cortos de tiempo
- ◆ Costos mayores a los previstos

II.9.2.- Análisis de riesgos del proyecto o negocio:

- ◆ Entrada inesperada de un competidor
- ◆ Falta de sintonía entre el producto y las necesidades del mercado.

En la evaluación de los riesgos que pueden afectar al negocio, es necesario incluir medidas concretas para hacer frente a dichos riesgos y una valoración alternativa de la compañía si se varían algunos de los parámetros clave del modelo; como por ejemplo, tasa de crecimiento de usuarios, etc.

Los factores típicos de riesgo son:

- Económicos, tecnológicos, regulatorios o financieros

II.10.- Desarrollo Futuro

- ✦ Escenarios deseados para la iniciativa o proyecto. Se debe realizar un ejercicio de planeación estratégica, que implica la participación de personal directivo asociado al proyecto, definiendo metas a mediano y largo plazos.



III.- CONCLUSIONES

Si existe interés de realizar proyectos empresariales, a manera de conclusión, le recomendamos analizar los siguientes puntos:

a) La razón por la que quiere empezar un proyecto empresarial.

Algunas de las razones más comunes para empezar un negocio son:

- Se quiere utilizar de manera integral los conocimientos y habilidades que poseen uno o varios individuos.
- Desea tener libertad creativa.
- Para generar independencia económica.
- Lograr una realización personal y pasar de la generación de conocimiento a la aplicación del mismo.
- Desea ser su propio patrón.



b) El nicho de mercado del proyecto.

- Qué proyecto empresarial me interesa empezar?
- Qué productos o servicios comercializare?
- Quiénes son los competidores y que productos ofrecen?
- Cuál es la ventaja de los productos o servicios que ofreceremos con respecto a los disponibles en el mercado?
- Que estándares de calidad se requieren y que normativas se aplican al sector en función del mercado?
- Que requisitos legales y de protección son requeridas (licencias, registros, patentes , marcas, derechos de autor, certificaciones, etc.)

c) Una vez que este convencido de que su proyecto puede ser viable, elabore un plan de negocios.

Si domina la parte técnica del proyecto, solicite apoyo de un profesional para desarrollar las partes financieras y de mercado.

d) Desarrollar un plan de negocios no garantiza el éxito. Lo que se busca es tener un enfoque profesional al proceso de decisión y, mediante el análisis racional y detallado, elevar la probabilidad de éxito del proyecto, aunque la decisión sea no continuar con el mismo.

e) Para emprender un nuevo negocio es necesaria una buena dosis de optimismo. El pesimista siempre encontrará excusas para no emprender algo nuevo y no asumir riesgos. Sin embargo los optimistas requieren elaborar un plan de negocios formal para no dejarse llevar por su entusiasmo y fracasar en su proyecto de negocio. Por eso decimos que elaborar un plan de negocios es una estrategia inteligente.

Referencias bibliograficas

◆ Stutely, Richard

"Plan de negocios"

Edit. Prentice Hall, México 2000

◆ Thompson, Arthur

"Dirección y administración
estratégica"

Edit. McGraw Hill, México 1999

