

# PLAN DE NEGOCIOS

## I. Definición

Documento de análisis con información ordenada para toma de decisiones sobre 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.

## II. Contenidos

### 0. Resumen Ejecutivo

Documento breve - no mayor a 3 páginas - que destaca las variables más importantes del negocio:

- √ Definición del negocio
- √ Líneas de negocio detectadas
- √ Tipo de organización propuesta
- √ Bases de crecimiento
- √ Índices de evaluación financiera

### 1. Antecedentes/ Justificación

1.1 Descripción del origen o motivaciones para el desarrollo de la idea u oportunidad de negocio. Contexto al cual se va a adecuar la información de los contenidos.

1.2 Elaboración de Ejercicio de Planeación Estratégica, que defina:

- √ Misión  
Enunciado con sentido permanente que compendia la razón de ser de la organización y 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

### 1.3 Análisis FODA

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

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

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

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

- √ Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos.
- √ 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.

## **2. Modelo de Negocio. Ventaja Competitiva**

Señalamiento de las ventajas de la idea de negocio propuesto, que lleven a superar el rendimiento de competidores identificados. La caracterización de las ventajas competitivas debe apuntar a la definición de estrategias que permitan al negocio obtener costos menores o a diferenciar su producto de tal manera que pueda cobrar un precio mayor que el de sus competidores.

Es necesario transmitir el valor o atractividad que el negocio es capaz de crear para sus clientes señalando un panorama competitivo en el rango y calidad de las actividades del negocio, determinando así sus ventajas competitivas. Se requiere además que el valor distintivo del producto o servicio ofrecido por el proyecto o negocio genere una base suficiente de clientes.

- √ Descripción y orientación de negocio.
- √ Definición del producto o servicio
- √ 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

### **3. Análisis Estructural del Sector**

Reconocimiento de la medida de atractividad 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, iniciativa o negocio, considerando la identificación y comprensión de las condiciones de competencia que determinan ese atractivo. Se propone emplear el modelo de cinco fuerzas de Porter como herramienta para analizar el ambiente y determinar la atractividad del sector al que se incorpora la nueva empresa o negocio, considerando las oportunidades y amenazas del entorno.

#### **3.1 Barreras de Entrada**

Identificación del riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores

- √ Economías de escala
- √ Diferencias propias del producto
- √ Identidad de marca
- √ Costos intercambiables
- √ Requerimientos de capital
- √ Acceso a la distribución
- √ Ventajas absolutas de costo
- √ Políticas gubernamentales
- √ Retornos esperados

### 3.2 Poder de negociación del proveedor

Consideración del poder de negociación de los proveedores

- √ Misión
- √ Diferenciación de insumos
- √ Costos intercambiables de proveedores y empresas en el sector industrial
- √ Presencia de insumos sustitutos
- √ Concentración de proveedores
- √ Importancia del volumen para el proveedor
- √ Costo relativo de las compras totales en el sector industrial
- √ Impacto de insumos en el costo o diferenciación
- √ Amenaza de integración hacia delante en relación con la amenaza de integración hacia atrás en las empresas en el sector industrial

### 3.3 Amenaza de sustitución

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

- √ Desempeño del precio relativo a los sustitutos
- √ Costos intercambiables
- √ Propensión del comprador a sustituir

### 3.4 Poder de negociación del comprador

Amenaza de integración hacia delante en relación con la amenaza

- √ Palanca negociadora
- √ Sensibilidad al precio

### 3.5 Determinantes de la Rivalidad

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

- √ Crecimiento de la industria
- √ Costos fijos (de almacenamiento) / valor agregado
- √ Sobre capacidad intermitente
- √ Diferencias del producto
- √ Identidad de marca
- √ Costos intercambiables
- √ Concentración y balance
- √ Complejidad de la información
- √ Diversidad de competidores

- √ Plataformas empresariales
- √ Barreras de salida

#### **4. 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 precio que la demanda probable de una comunidad (el Mercado) estará dispuesta a pagar por su adquisición a efecto de satisfacer una necesidad manifiesta o latente, y que justifiquen el emprendimiento de un nuevo negocio, iniciativa o proyecto.

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, influenciadores.

- √ Segmentación de Mercado
- √ 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

#### **5. Elementos De Mercadotecnia**

Definición de la Estrategia (Mezcla) de Mercadotecnia.

- √ Atributos del producto resultante del proyecto
- √ Establecimiento de Precios
- √ Establecimiento de Imagen Corporativa. Mensajes
- √ Determinación de canales de promoción
- √ Diferenciación y Posicionamiento esperable con el proyecto o iniciativa.

## **6. Organización y Operaciones**

En la Organización se describe el arreglo sistemático de personas y tecnología con la intención de obtener los resultados propuestos para el negocio, iniciativa o proyecto. Dentro de los aspectos a desarrollar se encuentran:

- √ Planteamiento de la Estructura Propuesta
- √ Asignación de Funciones Asociadas. Descripción
- √ Identificación de perfiles
- √ Organigrama
- √ Establecimiento de políticas
- √ Señalamiento de procesos iniciales

Por otro lado, el crecimiento del sector servicios es cada vez más importante en comparación con el sector industrial, dando como consecuencia que los nuevos negocios carezcan de un proceso de producción propiamente dicho, lo que ha dado lugar a denominar genéricamente como núcleo de operaciones al proceso de elaboración o de desarrollo de un producto o servicio. De cualquier forma, se requiere de recursos claramente determinados como: locales, instalaciones, equipos técnicos, capital humano. Así, en el caso de la operaciones deben considerarse:

- √ Infraestructura Disponible. Bases
- √ Recursos físicos e instalaciones en los que se sustenta el desarrollo de la iniciativa o proyecto

## **7. Aspectos Financieros**

En el desarrollo del Plan financiero, es requisito fundamental una planificación especificando las partidas de ingresos y costos con las hipótesis de crecimiento de ingresos y gastos implícitas; proyecciones de flujo de efectivo (cash flow), especificando cuando se alcanzará el punto de equilibrio (breakeven analysis, después de la generación del flujo de efectivo positivo), necesidades de financiamiento:

- √ Presupuestos de 3 a 5 años (análisis pro forma); al menos un año posterior al punto de equilibrio
- √ Estado de resultados
- √ Estructura de la inversión: fija, preoperativa y capital de trabajo
- √ Balance
- √ Estado de resultados

- √ Indicadores Financieros
  - Rentabilidad
  - Punto de equilibrio
  - Periodo de recuperación
  
- √ Análisis de Sensibilidad
  - Variables sujetas a análisis: inversiones, costos y precios
  - Presentación del ejercicio financiero

Todas las cifras deben estar basadas en hipótesis razonables.

## **8. Factores De Riesgo**

Reconocimiento de riesgos básicos 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

Análisis de riesgos del proyecto o negocio:

- √ Entrada inesperada de un competidor
  
- √ Falta de sintonía entre el producto y las necesidades que cubre del mercado objetivo

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 variasen algunos de los parámetros clave del modelo; como por ejemplo, tasa de crecimiento de usuarios, etc. Factores típicos de riesgo son:

- √ Económicos
- √ Tecnológicos o Técnicos
- √ Regulatorios
- √ Financieros

## **9. Desarrollo Futuro**

Escenarios deseados para la iniciativa o proyecto. Se detallan considerando el ejercicio estratégico señalado en capítulos 1 y 2, que implica la participación de personal directivo del nuevo negocio, definiendo metas a mediano y largo plazos.