

Guía orientativa para elaborar un Plan de Negocios

Resumen ejecutivo

El objetivo de un resumen ejecutivo es dar un panorama general del proyecto, el mismo debe ser claro, conciso y contundente, que permita desde el inicio ver con claridad el negocio y de esta manera, captar el interés de los potenciales inversores, o de quienes analicen o apoyen el proyecto. No olvidar que la información que se brinde debe ser comprendida por un público que no necesariamente conoce los aspectos técnicos del producto, proceso o servicio.

Los principales elementos que debe contemplar el resumen ejecutivo son:

- La idea del negocio: su diferencia y exclusividad respecto a productos/procesos/servicios existentes.
- Público objetivo: principales características de los clientes, consumidores finales y usuarios y, los atractivos del producto/proceso/servicio para ser requerido por ese perfil de usuarios.
- Valor del producto/proceso/servicio para ese público objetivo.
- Tamaño de mercado y crecimiento esperado.
- Entorno competitivo.
- Elementos claves que harán exitoso el negocio.
- Inversión necesaria y rentabilidad esperada.

Este resumen no debe ocupar más de tres paginas aunque lo óptimo son dos.

1. El producto/servicio/proceso

Este capítulo debe contener una explicación detallada del concepto básico y de las características del producto/proceso/servicio a ofrecer, resultante de la investigación y desarrollo realizado en el campo disciplinario/multidisciplinario en cuestión, marcando claramente su diferenciación y novedad.

- Describir el producto/proceso/servicio señalando las funcionalidades básicas, características principales y campo de aplicación.
- Origen de la idea.
- Público objetivo al que va dirigido y necesidades que satisface.

- Especificación del valor único y distintivo del nuevo producto/proceso/servicio a lanzar desde la óptica del cliente, explicando la diferenciación con la oferta actual de productos del resto de competidores del mercado.
- Indicar si el producto resultante del proyecto, responde a una demanda no satisfecha, elimina algún problema, mejora la calidad de vida, reduce costos o sustituye importaciones y reflejar si se relaciona con el origen de la idea de negocio.
- ¿Cuáles son los atractivos tecnológicos y económicos? ¿En qué se diferencia de los productos/procesos/ servicios existentes actualmente?.
- Estado de avance del desarrollo y etapas necesarias a concluir.

2. Mercado potencial

La investigación de mercado se utiliza para tener un panorama actual de la oferta (cuáles son las empresas o negocios similares y qué beneficios ofrecen cada uno de estos) y la demanda (quiénes son y qué quieren los consumidores o qué se les puede ofrecer distinto), y poder reflejar las potencialidades que existe para introducir el producto/proceso/servicio.

2.1. Mercado

- Mencionar y describir la oportunidad de mercado detectada.
- Descripción del mercado en el que se proyecta lanzar el producto/proceso/servicio.
- Valores y datos generales del mercado y de ser posible, desagregada por competidores, productos y/o subproductos (volumen y valor de las ventas, rentabilidades, tasa de crecimiento histórica, actual y esperada, etc.).
- Estado de desarrollo del mercado (fase de ciclo: embrionario, crecimiento, madurez,
- declinación).
- Tendencias locales, regionales y mundiales.

2.2. Público objetivo

- Características de la demanda. Comportamiento del consumidor hacia el producto/proceso/servicio. Señalar los diferentes segmentos de consumidores (tamaño, características específicas, etc.)
- Principales clientes (ojo, no necesariamente los clientes son los consumidores). Señalar los diferentes tipos de clientes, señalar cuáles son los factores que privilegia el cliente en la decisión de compra.
- Principales factores de crecimiento de la demanda.
- Porcentaje de número de clientes a captar respecto al volumen del mercado.
- Volumen estimado de ventas por segmento.

2.3. Competencia

- Principales competidores. Actuales y Potenciales (incluir en el análisis productos sustitutos).
- Comparación de los competidores en base a los siguientes parámetros: volumen de ventas, precios, cuota de mercado, posicionamiento, líneas de producto, canales de distribución, servicio de clientes.
- Descripción de sus fortalezas y debilidades.
- Ventaja competitiva respecto a los competidores.
- Potencial reacción de los competidores ante el lanzamiento del nuevo negocio.

2.4. Protección de la Propiedad industrial

- Describa la estrategia para evitar que competidores copien su innovación.
- ¿Es factible de ser protegida su innovación? Si la respuesta es no, ¿cómo pretende protegerla? ¿Requiere patentar?
- ¿Existen patentes similares vigentes?
- Si fuera factible el patentamiento, en qué países registraría la patente.
- Si en su caso requiere solicitar licencias ¿Se le ha concedido ú otorgado alguna licencia de patente/modelos de utilidad/modelo industrial en algún país/es?

2.5. Aspectos regulatorios

Información sobre cuáles son las regulaciones vigentes para el desarrollo de la comercialización propuesta, explique cuáles son las Disposiciones Legales que afectan al sector y regulaciones que deben ser implementadas en la nueva empresa, para comercializar en los mercados a los que apunta su producto/proceso/servicio.

3. La empresa

3.1. Equipo directivo

Un equipo directivo potente deberá tener capacidades complementarias. Este punto debe contener:

- Miembros del equipo directivo con su perfil: educación, experiencia profesional, éxitos en el mundo laboral.
- Experiencia o habilidades del equipo directivo necesarias para llevar a cabo el proyecto: qué capacidades/experiencias tienen los miembros del equipo que hagan posible la puesta en marcha y gestión del nuevo negocio. Cómo encaja su perfil con las nuevas necesidades del negocio.
- Capacidades que faltan: detallando cómo se piensan cubrir, por quién o qué perfiles y en qué tiempo.
- Misión/objetivos que persigue el equipo directivo al montar el negocio: cuál es su verdadera motivación, su misión, la trayectoria.

3.2. Organigrama

- Descripción de las funciones principales, personas, responsabilidades.
- Es necesario asignar cuáles son las responsabilidades de cada miembro del equipo y cual es el sistema de delegación que se establece.
- El diseño organizativo ha de permitir la flexibilidad de la organización, adaptable a nuevas circunstancias y a crecimientos elevados.

3.3. Alianzas

Identifique si ha realizado o prevé realizar convenios de cooperación y alianzas con empresas, instituciones científicas, u otros organismos. En caso afirmativo, comente su propósito y el estado actual del vínculo, identificando si es "a contactar", "contacto realizado e interés mutuo" o "convenio".

4. Análisis FODA

Se trata de una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación 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 de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para aprovechar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

Análisis Interno

- FORTALEZAS - Características del Proyecto que permiten confiar en su potencial y viabilidad.
- DEBILIDADES - Características del Proyecto que deben mejorarse para aumentar su probabilidad de éxito.

Análisis Externo

- OPORTUNIDADES - Factores del contexto que pueden favorecer al proyecto.
- AMENAZAS - Factores del contexto que pueden perjudicar al proyecto.

4.1. Principales riesgos

Podríamos diferenciar los siguientes riesgos: los propios del mercado, los intrínsecos del proyecto, ya sea por la conformación del equipo de trabajo o riesgos tecnológicos que puedan fallar respecto a lo esperado.

En la evaluación de los riesgos que pueden afectar al negocio es necesario incluir medidas concretas para hacer frente a dichos riesgos.

5. Plan de marketing y comercialización

¿Cuáles son los precios de los productos del emprendimiento?

¿Tiene definidas las condiciones de venta? En caso afirmativo, detállelas.

¿Qué acciones de marketing planea realizar?

¿Cómo piensa atraer a sus primeros clientes? ¿Cuáles son los argumentos comerciales más fuertes para convencerlos de realizar la compra?

En el caso de tener avances, comente los elementos de promoción que prevé desarrollar (catálogos, folletería, publicidad en prensa, etc.) Si ya lo ha desarrollado, puede adjuntarlo.

¿Cuáles son/serán los canales de comercialización de su producto? Explique por qué considera adecuados ese/esos canales.

5. Modelo de negocio y plan financiero

Describa la estrategia de negocio de la empresa, analizando las etapas de inserción en los mercados, captación de clientes, conformación de alianzas con socios estratégicos, etc.

5.1. Plan financiero

Enumere los supuestos para la proyecciones del cash flow. Analice las necesidades de financiamiento y enumere propuesta de fuentes de financiamiento, describiendo tasas y condiciones de reembolso.

El Plan financiero puede estar detallado para los primeros dos años (mensual o trimestral), y posteriormente anual. Todas las cifras deben estar basadas en hipótesis razonables (tasa de crecimiento, tasa de inserción en el mercado, etc.).

5.2. Cuadro de cash flow y análisis de escenarios

Incluir un flujo de fondos detallado y mencionar los principales indicadores financieros (VAN, TIR, Periodo de repago, etc.).

Realizar un análisis de escenarios (esperado, pesimista y optimista).