PLAN DE NEGOCIO PARA UN PROYECTO PRODUCTIVO

POR: JAIME STRIEDINGER
INSTRUCTOR CENTRO NACIONAL DE HOTELERIA, TURISMO Y ALIMENTOS SENA -BOGOTA.D.C

1. Su empresa descrita simple y brevemente.

Cuáles son sus productos o servicios y su razón de ser.

La finalidad de este módulo, es brindar el marco por el que se regirá el resto del plan de negocio al definir la compañía o iniciativa, así como su oferta de valor. Para ello, es necesario identificar la oportunidad de negocio en el mercado, describir el producto o servicio y el tipo de empresa que se desea tener.

A continuación, desarrolle una breve descripción conceptual sobre sus objetivos y contenido

Para definir la compañía; debe realizar un auto análisis que haga referencia a:

La empresa ¿Cómo surgió la idea de crear el negocio?

Este aparte es también una breve historia de los motivantes para la creación de la empresa o los cambios que se desean implementar

¿Cuál es la función de su empresa?

La función de la empresa debe ser corta, debe denotar y dejar la sensación de futuro, debe estar centrada en la necesidad que se va a atender más que en el producto, debe definir el negocio de la empresa, debe cautivar y motivar. Es necesario explicar cuál es la idea fundamental que está detrás de la iniciativa.

cuáles han sido los aspectos que han motivado la idea y las potenciales claves para llegar al éxito. También se indicarán las tendencias sociales, cambios de mercado, etc. que hacen de esta iniciativa una buena oportunidad de negocio y/o de inversión. TIP: Se debe evitar frases

como: seremos los mejores, ofreceremos calidad e innovación permanente

¿En qué negocio estamos? esta pregunta, aunque en ocasiones puede tener respuestas obvias, amerita un poco más de reflexión y antes de dar una respuesta definitiva se deben plantear algunos interrogantes como:

¿a quién le resuelvo un problema?

¿qué me compra en realidad?

¿cómo resuelvo ese problema diferente o mejor que los demás?

si pudiera decirle a mi cliente que describa con una palabra lo que piensa de mi negocio, ¿qué palabra sería?

Nota: Defina las capacidades y conocimientos con las que cuenta su empresa para desarrollar los productos y servicios que el mercado requiere y cómo le permitirán esas capacidades y conocimientos obtener una ventaja competitiva diferenciada o de bajo costo.

¿Qué es lo que su empresa sabe hacer?

Visión general del producto o servicio, el objetivo esencial de una empresa es el de solucionar un problema existente en el mercado, y los productos y servicios son el vehículo y/o medio por el cual se satisfacen las necesidades de los clientes.

El concepto y la función empresarial definen lo que la empresa es y su propósito de ser, los productos y servicios son el medio de servir y realizar la función empresarial. Los propósitos generalmente permanecen en el tiempo, los productos y servicios son los que cambian, buscando siempre la mejor forma de atender las necesidades de los clientes. El producto o servicio en términos prácticos es el satisfactor de las necesidades de los clientes. Dicho en otras palabras, es el bien a comercializar. Es fundamental recordar que, de acuerdo a los actuales niveles de competitividad, debido al fenómeno de la globalización que se vive en el mundo, se deben desarrollar productos con altos niveles de innovación y calidad. En la presentación de los

productos y servicios se deben colocar aspectos como: Características, usos, atributos, ventajas, beneficios, etc. Todos estos enfocados desde el punto de vista del cliente. Todo producto o servicio debe cumplir cuatro criterios claves para que puedan representar una oportunidad de negocio: Debe proponer una solución: el éxito de un producto o servicio.

Nombre del producto o servicio

Descripción general y características

Fecha de introducción en el mercado objetivo

¿A quién va dirigido el producto o servicio?

Consumidor destino

Producto o servicio

Principal beneficio

Elementos atractivos para el mercado

Sector económico en el que opera la empresa

Dentro de cada sector se pueden encontrar varios subsectores. Por ejemplo, dentro del sector transportes podemos encontrar transporte terrestre, marítimo o aéreo, cada uno con características diferentes. El mercado va un nivel más allá pues se refiere a las operaciones que se realizan dentro de un sector específico. Es el lugar donde se juntan la oferta y la demanda, donde se compra y se vende. Ahora bien, para identificar el sector en el que su iniciativa tiene cabida es muy útil el documento desarrollado por el Banco de la República en donde se enuncian los diversos sectores de la industria colombiana: Clasificación Nacional de Actividades Económicas. Una vez que esto está claro, la búsqueda de información que ayude a diligenciar este módulo del plan de negocios será mucho más simple: Subsector económico al que pertenece la empresa: Lo primero sobre lo que hay que tener claridad, es dentro de qué sector económico, y sobre todo, en cual subsector se desempeña la iniciativa. El sector se refiere al conjunto de empresas que hay dentro de un sector económico, como puede ser el sector

transportes, sector bebidas, sector farmacéutico, sector eventos, entre otros. Características económicas: qué peso tiene el sector dentro del PIB y si en los últimos años está creciendo

Características económicas: qué peso tiene el sector dentro del PIB y si en los últimos años está creciendo o disminuyen

Qué cambios se están produciendo en el sector, como aumento o disminución del presupuesto de empresas destinado a comprar el producto o servicio ofrecido por la iniciativa. Qué fuerzas competitivas actúan en el sector y cómo son de fuertes. ¿Qué tan difícil es derribar las barreras de entrada al sector

Defina si existe alta o baja diferenciación de los productos dentro del sector.

Adónde se dirige el sector.

¿Qué cambios se espera que haya en el próximo año?

¿Se están empezando a utilizar nuevas herramientas?

Una guía práctica y de fácil aplicación

2. La organización

Breve descripción de los miembros del equipo, sus cualificaciones y roles clave. También hace referencia a la estructura que va a adoptar la compañía para hacer frente a las distintas responsabilidades que se derivan de la operación.

Plataforma de talento humano: En esta sección se debe definir con claridad las responsabilidades de cada miembro del equipo de trabajo y de las personas que conformarán la compañía. Debe recordarse que una empresa debe ser armónica, por lo tanto, es necesario tener cubiertas todas las responsabilidades derivadas del mercadeo, las finanzas, la administración y la producción. Para ayudar en esta tarea se recomienda el diseño de un organigrama que garantice que el equipo de trabajo tendrá presente y bajo control todos los procesos y variables

críticas de la empresa. Se debe indicar el personal requerido para cumplir con las distintas obligaciones que se derivará

Los elementos que deben tenerse en cuenta son:

•Tipos de contratación

•Programas de salarios e incentivos

•Planes de crecimiento

•Seguridad social

•Disponibilidad del personal

•Perfil del personal a contratar

•Diseño de cargos

El módulo organizacional hace referencia a la estructura que va a adoptar la compañía para hacer frente a las distintas responsabilidades que se derivan de la operación. Es relevante en este apartado describir detalladamente los principales elementos de los procedimientos administrativos y sus consecuencias económicas. La organización empresarial busca encontrar que todos los recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros, se encuentren alineados al cumplimiento de los objetivos empresariales y de los negocios. En este sentido los principios de la organización empresarial son: La empresa debe ser capaz de generar utilidades para poder reinvertirlas en su propio beneficio. Las utilidades logradas deben ser comparables o superiores a la del resto de las actividades de la economía en su conjunto. La empresa debe competir con otras que producen bienes similares. Sostenibilidad: Rentabilidad: Competitividad.

Una guía práctica y de fácil aplicación Autogestión: Capacidad de la empresa de valerse de sus propios recursos para mantenerse en el mercado.

•Estructura organizacional

•Plataforma de talento humano. Número de empleados por área de negocio, salarios

•Marco legal A continuación se desarrolla una descripción y orientación de algunos de dichos componentes del plan de organización:

Estructura organizacional: Se trata de definir estructuras en torno a las necesidades en el flujo de información y de operaciones. No se trata de generar estructuras rígidas, sino flexibles, dónde la participación en los procesos y responsabilidades son más importantes que los cargos. Debe existir una completa armonía entre la filosofía de la función empresarial y la estructura organizacional

Socios actuales

a Realice una presentación breve de los socios actuales de la empresa y muestre la estructura de propiedad actual.

Igualmente defina las razones y consideraciones que fueron tenidas en cuenta para dicha composición.

Defina los roles de los socios y su nivel de participación en las operaciones de la empresa, esto es si su rol es activo o pasivo.

Tenga en cuenta la posibilidad de incluir la estructura propuesta durante los próximos 3 años.

3. Datos relevantes sobre el mercado y quiénes serán los consumidores del producto o servicio. Análisis del mercado y consumidor objetivo

La finalidad del bloque de análisis de mercado y de consumidor objetivo es establecer unos objetivos comerciales coherentes con los objetivos globales de la empresa y detallar cómo se van a alcanzar esos objetivos. Para ello, hay que realizar un análisis lo más detallado posible del mercado, donde la empresa establecerá contacto y relacionamiento con los clientes y usuarios finales de los productos y servicios, la competencia y decidir con qué estrategia se va a abordar cada meta parcial.

El plan de mercadeo es al mismo tiempo una herramienta gerencial que permite a las empresas visualizar el conjunto de oferentes y

demandantes que se involucran en el mercado donde la empresa participará.

La empresa, de esta forma podrá establecer organizada y metódicamente los objetivos y las estrategias de comercialización que persiga.

Algunos aspectos a considerar sobre la competencia son:

•Cuáles son los competidores directos e indirectos? (los relevantes).

•Participación en el mercado de los competidores.

•Cubrimiento del mercado (zonas geográficas que cubre).

•Fortalezas, debilidades. •Estrategias comerciales.

•Inversión en publicidad u otros medios de mercadeo.

•Estrategias de precios. •Canales de distribución.

•Puntos de venta directos (si se tienen).

EL PRECIO

La estrategia de precios es muy importante ya que es uno de los aspectos que influyen en el consumidor final y por lo tanto determinará nuestros ingresos futuros.

Existen, básicamente,

cuatro maneras para establecer el punto de inicio para la fijación de precios:

•Basándose en la demanda: se orienta hacia los consumidores y se basa en fijar el precio del producto o del servicio en función de gustos y preferencias del consumidor.

•Con base a los costos:

se basa en observar los costos de producción y de comercialización y añadir lo suficiente para cubrir los costos fijos y obtener beneficios.

•Con base en los beneficios: otra manera de fijar los precios es fijarse un objetivo anual de beneficios ya sea una cantidad específica o un porcentaje de ventas o inversión y establecer diversas hipótesis de precios y cantidades.

•Con base en la competencia: se establecen los precios basándose en los de la competencia. Algunas de las preguntas que deberán ser respondidas en esta sección del plan de mercadeo hacen referencia a la política de precios que establecerá la empresa. Algunas de esas preguntas son: Despliegue de la estrategia P

¿Qué determina los precios?

Una guía práctica y de fácil aplicación

¿Cuáles son los factores determinantes del precio de venta?

¿Se tendrán precios variables según los distintos productos, servicios o canales

¿Qué limitaciones legales o de otra índole existen para la fijación de precios?

Una guía práctica y de fácil aplicación

¿Cuál será la filosofía general de la política de fijación de precios y quiénes son sus responsables?

Los planes tácticos algunas veces se llaman planes de acción a corto plazo porque desglosan objetivos y estrategias mayores en tareas más reducidas y accionables.

El plan táctico de ventas deberá contener:

las actividades a desarrollar, los objetivos específicos para cada actividad, los resultados esperados, la duración de las actividades y la identificación de los responsables. Tácticas de Ventas Describa las políticas que establecerá la empresa con el objetivo que busca posicionarse en el mercado

Describa las políticas que establecerá la empresa con el objetivo de brindar servicio y atención a los clientes y consumidores de una manera

oportuna y adecuada. Igualmente, defina los medios de comunicación y los canales para mantener un contacto permanente con ellos. Por último, defina el proceso que se establecerá para otorgar garantías de producto y/o servicio. P

PROMOCIONES

Esta sección es utilizada para definir y describir las estrategias que se utilizarán para la comercialización efectiva de los productos o servicios de la empresa. Es necesario enumerar las estrategias una a una, de manera que se detallen las diferentes acciones a implementar, las cuales deben responder en forma directa a la consecución de los objetivos del plan de mercadeo.

En resumen, un buen módulo de análisis del mercado y del consumidor objetivo deberá abordar con contundencia y claridad los siguientes elementos:

¿Dónde está su mercado objetivo localizado?

Ciudad, país, región, urbano, rural.

¿Cuáles son las características de su consumidor objetivo?

Consumidor: Edad, rango de ingresos, genero, educación. Corporativo: tamaño de la empresa, años en el negocio, número

4. Modelo de negocios Es el marco de representación de una selección estratégica de actividades que una empresa ejecutará, cómo las ejecutará y cuándo las ejecutará, transfiriéndole a la empresa una posición competitiva única en la cual entrega valor al cliente y le permite a la empresa capturar ese valor en un modelo de monetización.

El modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. El modelo de negocios consiste en nueve bloques. Estos bloques muestran la lógica de como su empresa intenta hacer dinero.

A continuación, se describen cada uno de estos bloques: Hay que definir las alianzas necesarias que complementen las capacidades de la iniciativa y que permitan potenciar la propuesta de valor.

Se responden las siguientes inquietudes:

¿quiénes son nuestros socios clave?,

¿qué recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave?,

¿qué actividades realizan nuestros socios clave?

Alianzas claves Este punto lo componen una serie de actividades clave internas (usualmente son los procesos de producción, marketing, entre otros).

Se responden las siguientes inquietudes:

¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?,

¿Nuestros canales?,

¿Nuestras relaciones con los clientes?,

5. INFORMACION FINANCIERA La información financiera está compuesta por cinco bloques de información:

el modelo de ingresos,

el modelo de costos directos,

el modelo de estructura operativa,

el modelo de inversión requerida

y el modelo de capital de trabajo.

En definitiva, es la concreción de la estrategia en resultados financieros. Recordemos que el equilibrio entre estrategia y resultados económicos es la clave de un buen plan de negocio

INFORMACION FINANCIERA

El módulo de información financiera es una herramienta gerencial que permite a las empresas visualizar, controlar y ajustar el crecimiento de la empresa, acorde con el comportamiento de la economía en el tiempo. El comportamiento financiero de la empresa es sensible ante los factores macroeconómicos, así como las condiciones del mercado, por lo que la construcción de un plan financiero no es estática en el tiempo, sino más bien dinámico conforme a los movimientos del entorno. Este módulo requiere de conocimientos básicos previos en contabilidad y finanzas por lo tanto se recomienda para su elaboración el apoyo de conocedores en el tema. En su libro Mejorando el Modelo de Negocio, los profesores John Mullins de la London Business School y Randy Komisar de la Universidad de Stanford, proponen que los elementos esenciales del modelo de negocios son aquellos que subyacen en los estados financieros básicos de una empresa: El estado de resultados, el balance general y el flujo de caja. Así mismo, proponen que para abordar los asuntos clave del ciclo de caja de una empresa se debe profundizar en los siguientes cinco componentes: I

El modelo de capital de trabajo: busca definir cuál es la cantidad de dinero con la que debe contar la empresa para hacerle frente a sus obligaciones de corto plazo.

¿Cuál es el plazo de pago más corto que se puede obtener de los clientes?

¿Cuál es el plazo de pago más largo que se puede obtener de los proveedores?

El modelo de capital de trabajo: busca definir cuál es la cantidad de dinero con la que debe contar la empresa para hacerle frente a sus obligaciones de corto plazo.

Una guía práctica y de fácil aplicación Para la operación de la empresa,

¿cuánto dinero debe permanecer como capital de trabajo para hacerle frente a las obligaciones de pago de proveedores, salarios y otros

requerimientos operativos? ¿Qué nivel de inventarios se debe tener para hacer frente a la demanda de la empresa?

¿Podrá pagar a los proveedores más adelante, después de que lo hayan hecho los clientes?

¿Deberá recurrir a algún tipo de endeudamiento para cumplir con las obligaciones operativas de corto plazo?

¿Cuánto dinero se deberá invertir entre el momento en que se pone en marcha la empresa o su plan de crecimiento y el momento en el que alcanzará su punto de equilibrio operativo?

¿Cuánto dinero se deberá invertir en los próximos dos años para ganar una posición en el mercado?

¿Cuánto dinero se deberá invertir para defender la posición ganada dentro del mercado?

El modelo de inversión: debe mostrar las exigencias de capital para hacerle frente a la puesta en operación de la empresa, para apalancar su crecimiento.

Balance general en 31 de diciembre del año

1 activo Pasivo Corriente

Efectivo Inversiones temporales xx Cuentas por cobrar comerciales xx Provisión deudas malas (xx) Otros deudores xx Inventarios xx Otros activos corrientes xx Terrenos xx Edificios xx Maquinaria y equipos xx Muebles y enseres xx Equipos de cómputo xx Vehículos xx Suma: activo fijo bruto xxx Menos: depreciación acumulad

(xx) Obligaciones bancarias largo plazo xx Pasivos laborales xx Prestamos de socios xx Otros pasivos largo plazo xx Obligaciones bancarias xx Proveedores xx Dividendos por pagar xx Impuestos por pagar xx Pasivos laborales xx Acreedores varios xx Otros pasivos corrientes xx Total activos corrientes xxx Total pasivo corriente xxx

6. Eventos importantes Es una presentación de los eventos clave que han marcado el desarrollo de la empresa y los eventos clave que deberán cumplirse en la planeación estratégica trazada. Eventos Importantes

Los productos y/o servicios presentados, deberán cumplir con una función elemental, que es la solución a una problemática o necesidad latente de una población, que se convertirá en el mercado objetivo de la iniciativa. Por último, ese mercado objetivo, que se encuentra inmerso dentro de un sector de la industria, deberá ser plenamente identificado y estudiado, de tal manera que se puedan definir las estrategias idóneas para llegar a éste con una propuesta clara de valor, que permita generar los resultados esperados por la iniciativa promovida por un equipo gestor, socios y aliados.

7.Marco legal

Uno de los mayores retos que debe enfrentar toda persona que va a iniciar una empresa es identificar claramente cuáles son las responsabilidades y obligaciones que surgen antes, durante y después de su constitución. Saber el tipo de organización jurídica que más se ajuste a las necesidades, posibilidades y recursos que se tengan para acometer la empresa, es una de las principales tareas que se debe resolver antes de decidir de dar el paso siguiente, a fin de que se eviten inconvenientes, desilusiones, frustraciones y perjuicios económicos y sociales. En este aparte se debe identificar, definir y justificar el tipo de sociedad que se ha seleccionado

RECURSOS CLAVES

Aquí se hace referencia a los principales recursos necesarios (humanos, infraestructura, intelectuales, financieros, etc.) para la oferta óptima de las soluciones, productos o servicios, así como tipo, cantidad e intensidad.

¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?

Relación con clientes

Representa uno de los puntos críticos y difíciles de evidenciar, por esto hay que ser muy claros y puntuales en definir la relación que se mantendrá con los clientes. Se responden las siguientes inquietudes:

¿qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes?,

¿qué relaciones hemos establecido?,

¿cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?

Ejemplos: asistencia personalizada, autoservicio, asistencia personal dedicad, etc.

Canales: En este punto se describe el cómo se va a entregar la propuesta de valor a cada segmento de clientes. Se responden las siguientes inquietudes:

¿A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?,

¿Cómo los estamos alcanzando ahora?,

¿Cómo están integrados nuestros canales?,

¿Cuáles Funcionan Mejor?,

¿Cuáles son los más rentables?

SEGMENTO DE CLIENTES

Los clientes son la base del modelo de negocio, por lo que es necesario identificarlos plenamente. Se responden las siguientes inquietudes:

¿para quién estamos creando valor?,

¿quiénes son nuestros clientes más importantes?

Ejemplos: mercado masivo, nichos de mercado, diversificado, entre otros. S

Estructura de costos

Para la sostenibilidad de la iniciativa es de vital importancia el conocer y optimizar costos fijos, que permitan diseñar un modelo de negocio escalable, convirtiéndose así en una de las áreas donde más se puede innovar. Se responden a las siguientes inquietudes:

¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio?,

¿Cuáles recursos clave son los más costosos?,

¿Cuáles actividades clave son las más costosas?

Realice una impresión del lienzo de modelo de negocios que encontrará en la última página de esta guía y úsela utilizando la metodología de lluvia de ideas para ir abordando cada uno de los nueve bloques temáticos que la metodología propone. Usted puede diseñar el modelo de negocios con la ayuda de expertos y colegas. Una vez el lienzo ha sido extendido sobre un tablero o pared, utilice “post it” para ir colocando en cada bloque de construcción del lienzo las ideas desarrolladas por cada uno de los participantes.

A continuación, les presento un grupo de preguntas para cada uno de los bloques que conforman el modelo de negocios y que le ayudarán en el proceso de construcción.

Segmentos de clientes: Cómo usar defina los diferentes grupos de personas u organizaciones que son el objetivo de la empresa y a los cuales se servirá.

¿Quién es el consumidor objetivo?

¿Para quién estamos creando valor?

¿Quiénes son sus clientes más importantes?

¿Por qué debería un consumidor elegir los productos de su empresa?

Valor y servicio: describa los productos y servicios que crean valor para los consumidores.

¿Qué problemas del consumidor estamos tratando de resolver?

¿Qué productos o servicios son ofrecidos?

¿Cómo su empresa alcanzará a los clientes?

Canales: determine como su empresa alcanzará los clientes y distribuirá el valor creado.

¿Qué esquemas de comunicación, distribución o canales de ventas serán usados?

¿Pueden las relaciones con el cliente ser automatizadas?

¿Qué tan personal es la relación con los consumidores?

Relación con los consumidores:

defina qué tipo de relaciones

A continuación, les presenta un lienzo que podrá utilizar para el desarrollo de su modelo de negocios este modelo es el propuesto por Alexander Osterwalder en su libro Generación de Modelos de Negocios; alianzas claves, actividades, recursos claves, estructura de costo, flujo de ingresos, propuesta de valor relaciones con el cliente segmento de clientes canales.