



# VENTURES

## Lineamientos para elaborar un plan de negocios

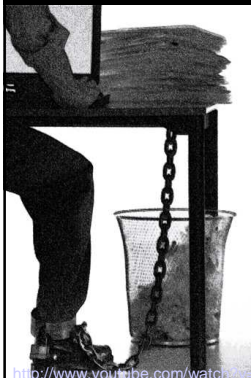
Conferencistas:  
María Mercedes Barrera  
Juan Camilo Ayala

Bogotá

Este documento sólo puede ser utilizado por personal del cliente. Está prohibida su circulación y reproducción en todo o en parte para distribuirlo fuera de la organización del cliente sin el consentimiento previo de McKinsey & Company. Este material fue utilizado por McKinsey & Company durante una presentación oral y no constituye un informe completo de la discusión.

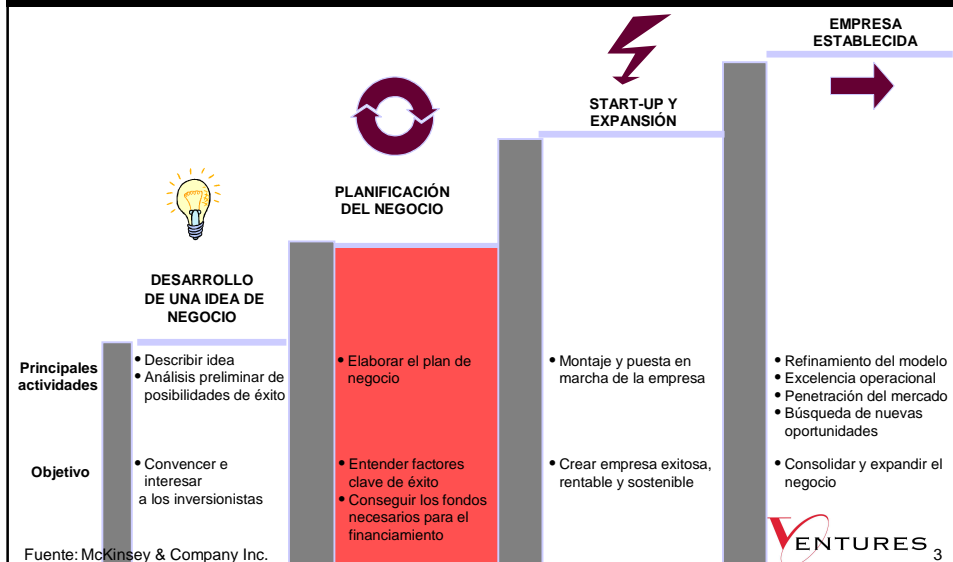
## OBJETIVO DE LA PRESENTACIÓN DE HOY

Proporcionar lineamientos básicos para la elaboración exitosa de planes de negocio.



<http://www.youtube.com/watch?v=I-X-z5c1TAg>

# PROCESO DE DESARROLLO DE UN NEGOCIO



## ¿POR QUÉ ESCRIBIR UN PLAN DE NEGOCIO?

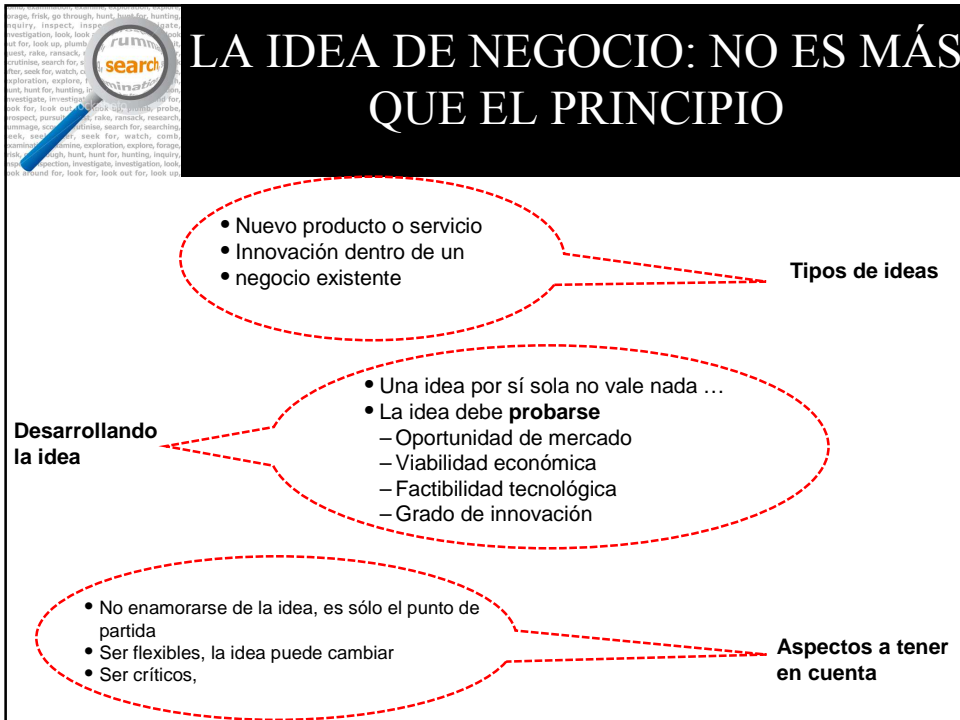
Para transformar ideas innovadoras...

*"Escribir un plan de negocios fuerza a pensar disciplinadamente, a alcanzar un trabajo intelectualmente honesto. Una idea puede ser genial en la mente, pero cuando se analizan los detalles y los cálculos numéricos, se podría observar otra realidad."*

Claudio Sánchez  
Ex-consultor de McKinsey

...en grandes proyectos

VENTURES



## EL PLAN DE NEGOCIO PERMITE LA COMPARACIÓN ENTRE ALTERNATIVAS DE INVERSIÓN Y LLEVA A LA SELECCIÓN DE LA MEJOR OPCIÓN

Una "mejor opción" es fruto de un trabajo de equipo y del involucramiento de gran parte de la organización para consolidar ideas creativas en un plan de negocios atractivo para potenciales inversionistas y socios que no están en el día a día de las operaciones.



## ASPECTOS CLAVE DE UN PLAN DE NEGOCIO EXITOSO EN VENTURES

**Efectivo:** Contiene todo lo que los inversionistas necesitan saber para financiar la empresa, ni más ni menos

**Atractivo**

- Las cifras y cuadros son fáciles de entender; se evitan los "efectos especiales" gráficos

**Estructurado**

- Su organización es clara y sencilla

**De fácil lectura**

- El tipo de letra es de al menos 11 puntos; el interlineado, de 1,5 y los márgenes, de 2,5 cm como mínimo

**Comprensible**

- Está escrito de forma clara y directa. Utiliza términos precisos

**Breve:** No sobrepasa las 20 páginas, incluyendo los apéndices

**Redactar un plan de negocios requiere de conocimientos mayores que en la etapa anterior**

## SUGERENCIAS PARA UN BUEN PLAN DE NEGOCIOS

### Un buen plan de negocios impresiona por su **claridad**:

El lector debe ser capaz de **encontrar respuestas adecuadas a sus preguntas** y tener la facilidad de localizar los temas en los cuales está particularmente interesado.

Eso significa que el plan de negocios necesita tener una **estructura clara**, que permita al lector la flexibilidad de escoger lo que le gustaría leer. Además de eso, cualquier tema de interés del lector debe **ser elaborado de forma completa**, sin embargo, **concisa**.

También es importante considerar que al redactar un plan de negocios, es necesario empeñarse para facilitar su lectura y entendimiento. Por eso, es particularmente recomendada la **utilización de gráficos** que permitan la lectura de la información de una forma más estructurada.



## SUGERENCIAS PARA UN BUEN PLAN DE NEGOCIOS

### Un buen plan de negocios convence por la **objetividad**:

Algunas personas se entusiasman al descubrir lo que en su opinión, es una buena idea. Aunque el entusiasmo tenga sus ventajas, un tono objetivo da al lector la **oportunidad de analizar cuidadosamente los argumentos utilizados**.

De la misma forma, es peligroso ser demasiado crítico con relación al proyecto como una manera de compensar cálculos equivocados o errores cometidos anteriormente. Eso levantará dudas sobre su capacidad y motivación. **Los puntos francos deben ser mencionados**. Mientras tanto, al elaborar el plan, se debe pensar en métodos para corregirlos y **exponer con claridad las soluciones**.



## SUGERENCIAS PARA UN BUEN PLAN DE NEGOCIOS

### Un buen plan de negocios es redactado en un **estilo uniforme**:

En general, el plan de negocios es el fruto del trabajo conjunto de varias personas. Es necesario **releer ese trabajo con cuidado** para evitar que él se transforme en una "mezcolanza" de estilos y análisis de diferentes grados de profundidad. Por eso, es recomendable que una sola persona haga la elaboración de la versión final.

El plan debe tener una **redacción uniforme** y una **apariencia profesional**. Las fuentes deben ser apropiadas al lenguaje, estructura y contenido y los **gráficos deben estar claramente insertados en el texto**, facilitando la lectura del material.





## ¿CÓMO RECONOCER UN PLAN DE NEGOCIO ATRACTIVO?

### Claridad

- Expone las ideas de forma objetiva
- Especifica el perfil de la organización
- Explica los medios de acción
- Es de fácil comprensión

### Presentación

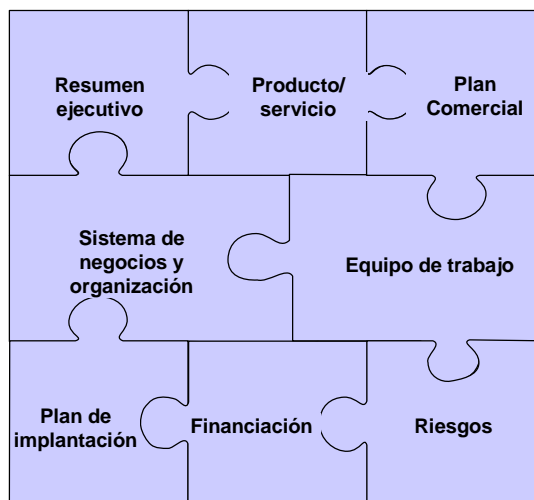
- Es estructurado
- Mensaje es presentado desde el inicio
- Utiliza gráficos (evitar tablas con muchos datos)
- Línea de comunicación está organizada

Plan de negocio

### Consistencia

- Producto / servicio es coherente con la misión de la organización
- Osado, pero realista
- Discute las habilidades necesarias para la gestión del negocio

## CAPÍTULOS DE UN PLAN DE NEGOCIOS



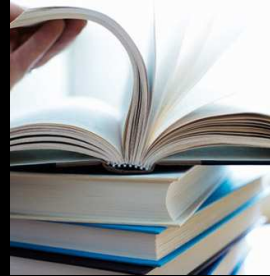
**V**ENTURES

## RESUMEN EJECUTIVO

Da una perspectiva de los aspectos más importantes del concepto

Describe la idea de la manera más clara, convincente y concisa posible

Despierta el interés de los tomadores de decisiones, inversionistas y otros implicados en el proceso



La calidad del resumen ejecutivo da la pauta para proseguir con la revisión del plan de negocios completo La calidad del resumen ejecutivo da la pauta para proseguir con la revisión del plan de negocios completo



## PRODUCTO-SERVICIO



Describe la **función del producto/servicio**, los **beneficios que el cliente obtendrá** de éste y sus características:

- Descripción del producto/servicio
- Valor para el cliente

Explica el estado y los próximos pasos del desarrollo del producto/servicio.

Dirigido en casos particulares a la obtención de patentes / temas de protección

La sección de producto/servicio tiene que comprobar que el empresario puede integrar la perspectiva del cliente al plan de negocios agregándole valor

¿Cuáles son las **necesidades de los clientes**?

¿A cuáles **clientes finales** se dirigirá?

¿Cuál es la naturaleza de su innovación?

¿Por qué es **única**?

¿Cuáles **alianzas** son necesarias para alcanzar el valor del cliente?

¿Cuáles **productos del competidor** ya existen o están en desarrollo?

¿Cuál **etapa de desarrollo** ha alcanzado su producto o servicio?

¿Requiere de **patentes o permisos**?

¿Cuáles **pasos de desarrollo** adicionales planea tomar?

¿Cuáles **pasos claves** deben ser alcanzados?





## PLAN COMERCIAL

La sección del plan comercial resume el potencial del mercado y cómo se pretende explotar a través del plan de negocio propuesto

Suministra un entendimiento de los mercados y competidores:

- Tamaño y crecimiento del mercado
- Segmentación del mercado
- Competencia
- Posicionamiento del producto en relación con la competencia

Resume las actividades planeadas de mercadeo y ventas (cuatro 'P's' estructura):

- Producto
- Precio
- Lugar ("Place")
- Promoción



¿Cuál es el **mercado objetivo**?

¿Cuál es el **tamaño** del mercado en su totalidad y la del mercado objetivo?

¿Cómo va a evolucionar el **mercado objetivo**?

¿Quiénes son los principales **competidores**?

¿Qué rol juegan la **innovación** y los **avances tecnológicos**?

¿Qué tan sostenible será su **ventaja competitiva** frente al resto del mercado?

¿Cuáles son los **sustitutos** de este producto o servicio?

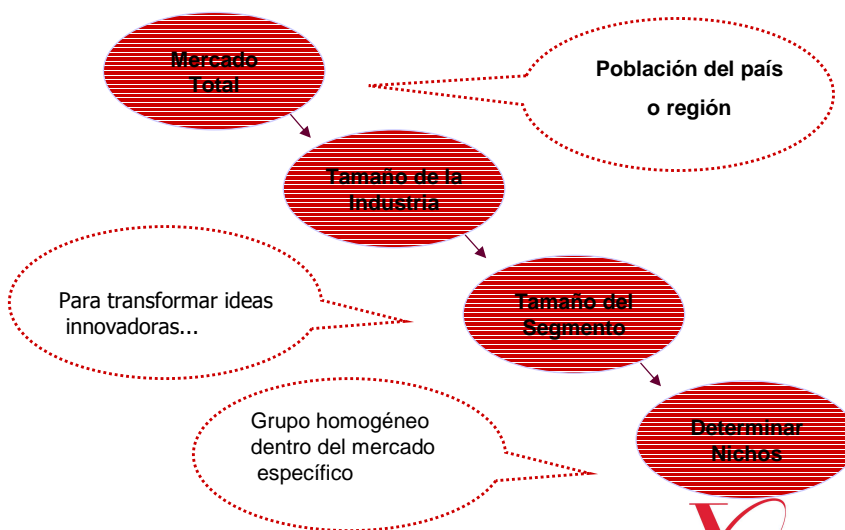
¿Cuáles van a ser nuestros **precios**?

¿Qué criterios utiliza para llegar al **precio final** de ventas? ¿Qué tan alto es el **margen de ganancia** (estimado)?

¿Cuales son las **actividades clave de mercadeo y ventas** que me permitirán lograr mis objetivos?

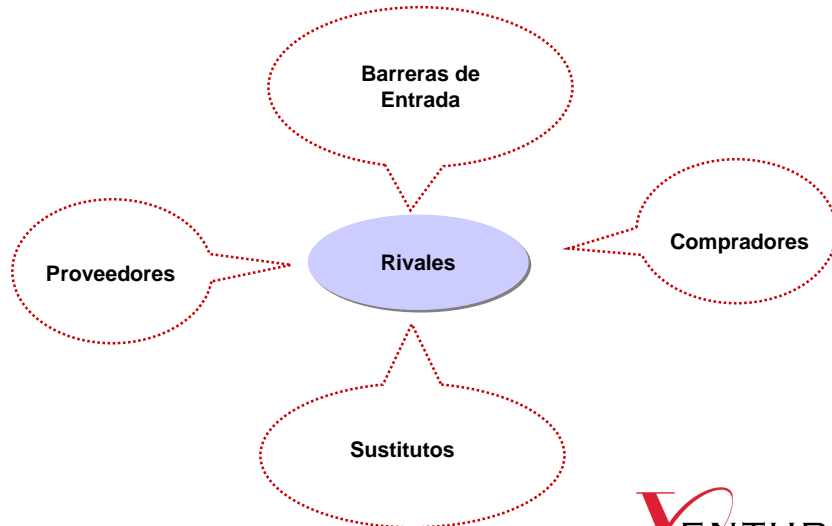
¿A cuáles **volúmenes de ventas e ingresos en ventas**

## PLAN COMERCIAL – Descripción del mercado



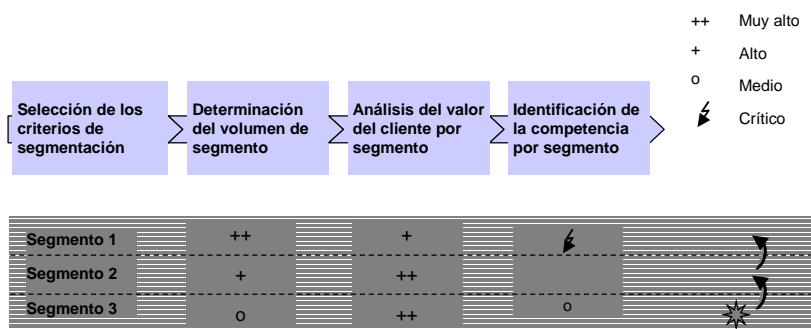
## PLAN COMERCIAL – ANÁLISIS DE MERCADO

### 5 FUERZAS DE PORTER



**V**ENTURES

## PLAN COMERCIAL – Descripción del mercado



#### Principales actividades

- Seleccione claramente y separe los segmentos con una proposición fuerte
- Llegue a segmentos de mercado plausiblemente y válidelo
- Comprenda el valor del cliente por segmento
- Considere a los competidores y sustitutos directos
- Haga un enfoque claro para el lanzamiento al mercado
- Anticipese al camino de la evolución

**V**ENTURES

## SISTEMA DE NEGOCIOS Y ORGANIZACIÓN

Resume partes de la cadena de valor en las que participa la nueva empresa

Propone la estructura organizacional y los valores organizacionales

Describe las sociedades/alianzas necesarias para la operación del negocio

Analiza las decisiones de "hacer o comprar" a lo largo de la cadena de valor

Esta sección describe todos los elementos necesarios que le permiten a la nueva empresa entregar físicamente el valor del cliente, ya sea a través de un producto o un servicio

¿Cómo se define el sistema de negocios para la empresa?

¿Qué **actividades** quiere manejar por su propia cuenta y cuáles a través de terceros?

¿Cuáles **funciones de negocios** ejecuta su organización y cómo están estructuradas?

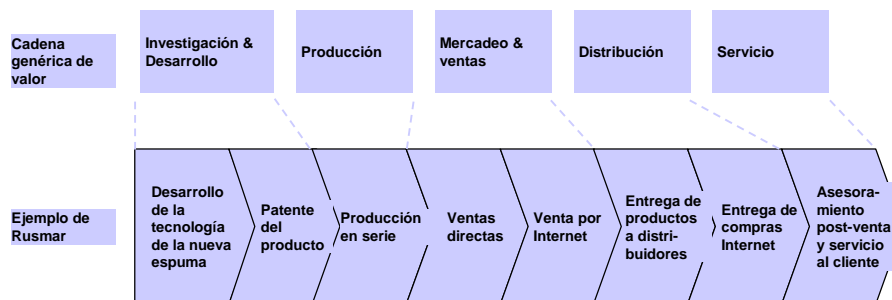
¿Qué **recursos** (cuantitativos y cualitativos) necesita para crear su producto/servicio?

¿Con cuáles **socios** trabajará? ¿Cuáles son las ventajas de trabajar juntos para usted y sus socios?

¿Cómo serán estas **potenciales alianzas** con terceros?



## SISTEMA DE NEGOCIOS – Cadena de Valor



## SISTEMA DE NEGOCIOS – Estrategias de distribución

Pocos intermediarios  
Relación estrecha  
Control del servicio  
Refuerzo de la imagen de marca  
Mayores márgenes brutos.

### Distribución exclusiva

### Distribución selectiva

Intermediarios seleccionados  
Mayor cobertura sin esfuerzos  
Apoyo a la marca  
Control moderado

Más puntos de venta  
Conveniencia de ubicación  
Escaso control  
Consumo masivo

### Distribución intensiva



## EQUIPO DE TRABAJO

Resume los antecedentes educativos y la experiencia profesional de los fundadores

Describe cómo las brechas existentes en las habilidades pueden ser cerradas en el futuro

Convince a los inversionistas potenciales que la experiencia administrativa, tecnológica y funcional del equipo tiene una composición clave en el desarrollo del plan de negocio

**Los inversionistas de capital de riesgo invierten únicamente en las nuevas empresas que sean administradas por un excelente equipo de trabajo, siendo éste uno de los principales factores de decisión.**

¿Quiénes son los miembros de su **equipo de trabajo** y en qué se destacan? (p.ej.: educación, experiencia profesional)

¿Qué **experiencia o habilidad** posee el equipo que será útil para poner en práctica la idea del negocio?

¿Qué experiencias o habilidades carece el equipo?  
¿Cómo se cerrarán estas **brechas**? ¿Quién lo hará?  
¿Existe un plan para cerrar estas brechas?

¿Qué **objetivos** persiguen los miembros del equipo para establecer el negocio? ¿Qué tan alta es la motivación de cada uno de los miembros del equipo?



## EXPERIENCIA NECESARIA PARA EL MANEJO DE LAS NUEVAS EMPRESAS

**La experiencia corporativa tradicional no se ajusta a las nuevas necesidades de la nueva empresa ...**

- Las habilidades están alineadas para lograr ganancias a corto plazo y crecimiento continuo de ingresos
- Los procesos basados en pasos claves internos
- El personal de apoyo permite una delegación extensiva (por ejemplo, recursos humanos, finanzas, mercadeo)
- La toma de decisiones es permitida por recursos significativos de capital

**... sin embargo la experiencia es valiosa cuando incluye**

- Negocios que edifican roles, por ejemplo,
  - Expansión llevada a nuevos mercados geográficos
  - Creación de nuevas líneas de productos o divisiones
  - El liderazgo en mercadeo suministrado ayuda a desarrollar nuevas marcas
- Experiencia relevante en el sector industrial

**Richard Thompson, Presidente de Aradigm**

- Antiguo presidente de la subsidiaria de Johnson & Johnson, Lifescan
- Condujo la expansión de Johnson & Johnson en Europa y Japón
- Fundador de Lifescan Inc., la empresa líder a nivel mundial en el monitoreo de glucosa en la sangre

**Stephen J. Farr , Vicepresidente de Investigación y Desarrollo de Aradigm**

- PHD que anteriormente se desempeñó como profesor del Welsh School of Pharmacy de la Universidad de Cardiff en el Reino Unido
- Inventor de más de 150 patentes
- Miembro de la American Association of Pharmaceutical Sciences

## PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Describe las actividades y pasos claves más importantes para el desarrollo del negocio

Enumera las inversiones planeadas a corto y largo plazo

Enlaza las necesidades de inversión con los principales pasos claves

Muestra la ruta crítica para el desarrollo del negocio



**El plan de implementación le proporciona al inversionista el "mapa de navegación" para monitorear el desarrollo del negocio**

¿Cuáles son los **pasos claves** más importantes para el desarrollo del negocio y **cuando** se deben alcanzar?

¿Cómo planea **estructurar el trabajo** para alcanzar estos objetivos?

¿Cuáles son las tareas **interdependientes**?

¿Para cuáles tareas/pasos claves se anticipa los **cuellos de botella** (ruta crítica)?



## FINANCIACIÓN



Suministra pronósticos preliminares de flujo de caja

Resume los pronósticos de los estados de pérdidas y ganancias

Da una perspectiva de la estructura del balance general



El plan de financiación explica el tiempo y volumen de las rondas de financiación necesarias, así como el desarrollo y potenciales escenarios para negocio.

¿Cuál es la **inversión mínima** requerida para iniciar operaciones?

¿Cómo se desarrollaran sus **ingresos, gastos y rentas**?

¿Cómo se desarrollará su **flujo de caja**? ¿Cuándo esperará la recuperación (suma de todos los ingresos más alto que la suma de todos los gastos)?

¿Qué tan alto es su **necesidad de financiación** basado en su planeación de liquidez?

¿Cuánto **efectivo** se necesita en el escenario menos optimista?

¿Qué **supuestos** están detrás de su planeación financiera?

¿Cuáles **fuentes de capital** están disponibles con el fin de cubrir sus necesidades financieras?

¿Qué **condiciones** está ofreciéndole a sus inversionistas potenciales?

¿Qué **rendimientos** pueden esperar los inversionistas?

## RIESGOS



Identifica los principales retos de la nueva empresa

Trata de evaluar y cuantificar los riesgos potenciales

Desarrolla acciones para los algunos riesgos identificados



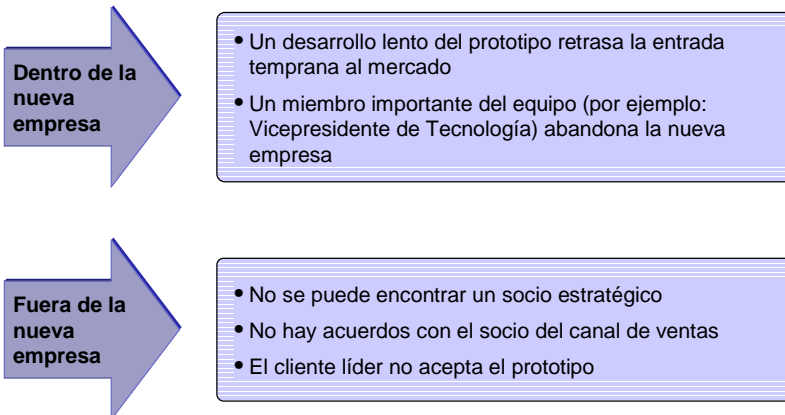
Identifica claramente los potenciales riesgos así como las medidas a tomar para incrementar las posibilidades de éxito del negocio y la confianza de los inversionistas

¿Qué **riesgos** se prevén que pueden constituir una amenaza para el éxito de la empresa?

¿Qué **medidas** tomará para contrarrestar dichos riesgos y/o reducir su impacto?

¿Cómo se **cuantifica** cada uno de los riesgos?

## RIESGO TÍPICOS



***Si no lo puedes decir de forma sencilla y clara, piénsalo y sigue trabajando hasta que lo logres***

Karl Popper  
Filósofo

**V**ENTURES

# VENTURES

## 1. Resumen Ejecutivo

Bogotá

Este documento sólo puede ser utilizado por personal del cliente. Está prohibida su circulación y reproducción en todo o en parte para distribuirlo fuera de la organización del cliente sin el consentimiento previo de McKinsey & Company. Este material fue utilizado por McKinsey & Company durante una presentación oral y no constituye un informe completo de la discusión.

### ¿DÓNDE ESTAMOS?

Elemento	Número de páginas sugerido
<b>1. Resumen ejecutivo</b>	<b>1</b>
<b>2. Producto/servicio</b>	<b>3</b>
<b>3. Plan comercial</b>	<b>4</b>
<b>4. Organización</b>	<b>2</b>
<b>5. Equipo de trabajo</b>	<b>2</b>
<b>6. Plan de Implementación</b>	<b>2</b>
<b>7. Gestion financiera</b>	<b>4</b>
<b>8. Riesgos y oportunidades</b>	<b>2</b>
<b>9. Impacto social, regional y Negocios Inklusivos *</b>	<b>2</b>
	<b>22</b>

\* Solo para las categorías sociales, regionales y Negocios Inklusivos

## RESUMEN EJECUTIVO

Un plan de negocios debe comenzar por el Resumen Ejecutivo, en el cual son anticipados los aspectos más importantes del plan. En particular, deben ser destacadas:

La calidad del Resumen Ejecutivo decide si el lector continuará leyendo o si el plan será rechazado

 VENTURES

- La misión de la organización
- Su visión de largo plazo
- El objetivo del plan
- El producto o servicio (caso se aplique)
- La experiencia en gestión y principalmente el impacto social ya alcanzado y el futuro

Es el resumen del plan de negocios y debe contener todos sus elementos.

Máximo 2 páginas (5-10 min. de lectura)

Transmitir una imagen de profesionalismo

## OBJETIVO DEL RESUMEN EJECUTIVO

*"Un buen Resumen Ejecutivo me da una noción interesante de la nueva idea. Me da gusto encontrar una declaración muy clara de la misión a largo plazo, una visión general de las personas y del equipo de gestión, de la tecnología y su adecuación al mercado"*

Ann Winbald,  
financiera

### El Resumen Ejecutivo debe:

Despertar el interés a los tomadores de decisión  
Destacar las conclusiones más importantes  
Ser objetivo, claro y conciso  
Ser independiente del plan  
Formar una visión general y más clara del plan de negocios

### El Resumen Ejecutivo NO debe ser:

Una introducción general al plan  
Una carta de intención  
Una apertura para generar suspenso