



## Anexo 2 – Guía para la elaboración del Plan de Negocio

### 1 RESUMEN EJECUTIVO

Como es sabido, el Resumen Ejecutivo es el capítulo que se escribe al final pero se coloca al principio del documento. Este tiene gran importancia porque será el responsable de presentar el PdeN a terceros, especialmente a posibles entidades financieras, y debe ser lo suficientemente atractivo como para invitar al lector a continuar analizando el resto del PdeN.

Los principales puntos que deberá recoger el Resumen Ejecutivo son:

- Definición del negocio.
- Principales conclusiones del análisis del entorno.
- Resumen de la identificación de la ventana de oportunidad.
- Visión, Misión, Objetivos y Metas de la empresa.
- Breve descripción de los productos a comercializar.
- Estrategias y Plan de comercialización.
- Finanzas.
- Evaluación general.

### 2 DESCRIPCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

#### 2.1 Denominación, naturaleza jurídica y giro del emprendimiento

Registrar la denominación del emprendimiento, la naturaleza jurídica recomendada y los giros principal y secundario del mismo.

Detallar el tipo de caso, es decir, si se trata de la creación de una nueva empresa, la formalización de un negocio informal o la diversificación de una empresa formal ya existente.

#### 2.2 Definición del negocio

Definir el negocio en términos de los 3 vectores clave: grupos de clientes (QUIÉNES), necesidades que satisface (QUÉ), tecnología (CÓMO). Explicar brevemente por qué se considera que es una buena oportunidad de negocio, es decir, cuál es su valor agregado, su nivel de innovación y en qué grado es posible proteger su singularidad.

#### 2.3 Misión, Visión y Objetivos del emprendimiento

Establecer la Misión, Visión y los Objetivos del emprendimiento a corto, mediano y largo plazo, y el sector en el que operará, habiendo sido todo ello definido a partir del acuerdo explícito con el emprendedor.

Señalar los requisitos que debería cumplir el emprendimiento para ser considerado atractivo por parte del emprendedor: rentabilidad mínima por período, plazo de repago de la inversión u otros aplicables a cada caso.



## **2.4 Localización**

Se pide describir la futura localización del emprendimiento analizando el entorno en el cual se desarrollará, describiendo las ventajas y desventajas de tal localización y la importancia de la misma para el éxito de la empresa.

En resumen:

- Localización del emprendimiento,
- Ventajas e inconvenientes de la localización.

## **2.5 Grado de desarrollo del emprendimiento**

Se pide detallar el grado de avance de las etapas ya cumplidas por los emprendedores, así como las pendientes. Por ejemplo, si el desarrollo del nuevo producto se encuentra a nivel de prototipo o ya probada la producción, si la solicitud de patentes ya se inició y cuánto demandará la obtención para poder comercializar el producto, capacitación específica de los emprendedores, etc.

## **2.6 Productos y servicios del emprendimiento**

En este apartado, solicitamos una descripción exhaustiva del producto clasificándolo a través del análisis de las funciones que desarrolla de cara al consumidor y de la utilidad percibida por el consumidor.

La atención se traslada entonces, a la función desempeñada por el producto/servicio y por lo tanto a la satisfacción de la necesidad del consumidor.

En resumen:

- Adecuación del producto al mercado/ al consumidor,
- Este producto responde a una necesidad,
- Ventaja competitiva sostenible.

## **2.7 Antecedentes de los responsables**

- Establecer los antecedentes de la empresa y/o de los responsables de la empresa (en cuanto a equipos, personas, tecnologías) que permitan evaluar con precisión la probabilidad de éxito del proyecto.
- Describir proyectos específicos en los que la empresa o sus responsables han participado y demostrado su capacidad de ejecutar exitosamente otros emprendimientos.



### **3 ANÁLISIS DE ASPECTOS COMERCIALES Y TÉCNICOS**

#### **3.1 Análisis del sector**

##### **3.1.1 Oferta**

Solicitamos realice el análisis del sector desde las siguientes perspectivas:

- Comprender las características de la oferta, definir los competidores actuales y potenciales y describir los canales tanto de comercialización como de aprovisionamiento. La conclusión de esta parte debe brindar una noción clara del posicionamiento estratégico recomendable de la empresa dentro del sector.
- Identificar las amenazas y oportunidades de negocios ligadas a los cambios en el sector.

En resumen:

- Comprender características de la oferta,
- Definir competidores actuales, potenciales,
- Canales de comercialización, aprovisionamiento,
- Posicionamiento estratégico dentro del sector,
- Amenazas y oportunidades en cambios del sector.

##### **3.1.2 Precios**

Se pide también se analice la evolución de los precios en los diferentes mercados geográficos del producto o servicio, para los productos competitivos o sustitutivos del que propone la empresa en el presente proyecto. Esta información será la base de la evaluación que se realice de las proyecciones financieras que la empresa presente en el marco de este proyecto.

Justificar el precio de colocación en el mercado en concordancia con los apartados anteriores (posicionamiento estratégico, características diferenciales del producto, etc.).

Describir:

- Precios internos para los últimos años,
- Precios internacionales para los últimos años (si justifica),
- Proyecciones futuras y fundamentos.

##### **3.1.3 Abastecimiento**

Se trata de analizar si la oferta de materia prima y demás insumos está al alcance del emprendedor. El propósito es asegurarse el acceso de la empresa a los insumos clave y la estabilidad de los precios y los suministros para el nuevo producto.

Se pide:

- Acceso a la materia prima y principales insumos (unidades/precios),
- Evolución de los principales insumos en los últimos cinco años (unidades/precios).

#### **3.2 Análisis del mercado potencial**

Aquí se solicita analizar las cantidades demandadas del producto o servicio que producirá la empresa.



Describir:

- Evolución del consumo en los últimos años,
- Proyecciones futuras de la demanda y fundamentos,
- Tipología de los clientes,
- Comportamiento de compra y Proceso de decisión de compra,
- Estimación de la demanda (unidades/precios).

### **3.3 Análisis de los competidores**

En el presente apartado, se pide que se analice la oferta de bienes o servicios, competitivos o sustitutivos del que la empresa pretende ofertar.

Describir:

- Volúmenes de producción en los últimos años,
- Números de oferentes,
- Capacidad de producción,
- Nivel tecnológico,
- Marketing mix de los competidores (producto, precio, plaza, promoción y personal),
- Fortalezas y debilidades de los competidores,
- Proyecciones futuras de oferta y fundamentos,
- Reacciones esperables de los competidores.

### **3.4 Análisis de la empresa (en caso de empresa existente)**

Si fuera una empresa existente, se pide un análisis exhaustivo del desempeño histórico, tanto en términos cualitativos, como económicos, financieros y de mercado.

### **3.5 Identificación de la ventana de oportunidad**

Este punto debe servir para poner en “negro sobre blanco” los principales aspectos que se deberá tener en cuenta a la hora de definir el negocio, sus objetivos y principalmente sus estrategias. En otras palabras, resume lo analizado precedentemente y en particular, lo que aplicaría en forma más específica al caso que se analiza.

#### **3.5.1 Análisis FODA**

Incluir:

- Cómo contrarrestar las debilidades
- Cómo neutralizar las amenazas

#### **3.5.2 Ventana de oportunidad**

A la luz de lo analizado en los capítulos 2 y 3, cuál es la oportunidad que reviste mayor atractivo para operar en el sector, que a la vez sea compatible con los objetivos y capacidades del emprendedor. (Suele ser útil en este punto reflexionar junto al emprendedor cuál sería la dupla de Fortaleza+Oportunidad que se recomienda utilizar).

#### **3.5.3 Factores claves de éxito**

Refiere a los cuatro o cinco criterios con los que debe cumplir el negocio en forma imprescindible para aspirar al éxito.



#### 3.5.4 Riesgos

Se propone itemizar los riesgos inherentes al mercado/negocio, para los que se deberá intentar definir un plan de contingencia en el capítulo 8.

### 4 PLAN ESTRATÉGICO

#### 4.1 Perfil del producto y posicionamiento

Se pretende contar con un resumen del perfil del producto; si es aplicable, su apertura en categorías o familias. Luego, el enunciado de la estrategia de posicionamiento.

#### 4.2 Mercado objetivo

Establecer los segmentos de mercado que se eligió abordar, así como su detalle cuali y cuantitativo y la evolución anual esperable de este mercado objetivo.

#### 4.3 Demanda y participación de mercado

A partir del análisis realizado en el capítulo 3.2 y del resultado probable de las estrategias concretas que se formularán, incluir los cuadros donde se establezca el mercado total, la participación esperable para el negocio y la demanda resultante, tanto en unidades físicas como monetarias, mensual para el primer año y anual para todos los años de proyecto.

#### 4.4 Objetivos y metas de marketing

Establecer los objetivos y metas de marketing para cada año de proyecto, en términos de ventas, productos y mercados a incorporar en cada período, costos unitarios objetivos por producto, margen de contribución, porcentaje máximo sobre ventas a destinar a acciones de marketing, grado de satisfacción de clientes y otros que apliquen al caso particular.

#### 4.5 Estrategias

Señale la estrategia competitiva que perseguirá cada unidad de negocio dentro de la empresa en el marco del desarrollo del proyecto propuesto. Identifique las características del mercado que dificultarán la entrada de un nuevo producto o servicio.

En resumen:

- Dificultades en entrada de nuevo producto,
- Estrategias genérica, competitiva y de penetración.

##### 4.5.1 Estrategias de las 5P

Además de formular las estrategias concretas de cada una de las 5P, este capítulo deberá dar lugar al anexo donde se deberá detallar presupuesto de marketing, mensual para el primer año y anual para todos los años del proyecto.

Asimismo, es importante aclarar si la empresa desarrollará la comercialización en forma autónoma, si tendrá agentes, si realizará alianzas con otras empresas en otros mercados, si se establecerá en el mercado de destino con subsidiarias. Se deberá incluir también la descripción de innovaciones, patentes y habilitaciones que demande el negocio. Los costos de la presente estructura deberán reflejarse en las proyecciones financieras del proyecto.



En resumen:

- Comercialización autónoma (unidades/mes/tipo de producto),
- Red de agentes comerciales,
- Alianzas con distribuidoras,
- Innovaciones, patentes y habilitaciones,
- Anexo de presupuesto de marketing.

## **4.6 Operaciones**

Se pide establecer las principales operaciones o procedimientos que serán necesarias llevar a cabo para el buen funcionamiento del negocio, tanto para la producción como para las áreas de comercialización y de apoyo.

### **4.6.1 Descripción de los equipos, instalaciones y obras a realizar**

En este apartado, solicitamos se analicen los recursos y capacidades que dispone el emprendedor y que serán aportados para la ejecución del proyecto, en los siguientes aspectos:

- infraestructura (galpones, oficinas, etc.),
- equipos,
- materiales e insumos, indicando cantidades y orígenes de los mismos.

### **4.6.2 Abastecimiento y proveedores**

Se trata de analizar si la oferta de materia prima y demás insumos está al alcance del emprendedor. El propósito de este apartado es asegurarse la accesibilidad de la empresa a los insumos claves y la estabilidad de los precios y los suministros para el nuevo producto.

Se pide:

- Acceso a la materia prima y principales insumos (unidades/precios),
- Evolución de los principales insumos en los últimos cinco años (unidades/precios).

### **4.6.3 Proceso de producción**

Se pretende una detallada descripción de cómo se realizará la producción del bien o la prestación del servicio (el qué, cuánto, cuándo, quiénes y cómo). En este sentido, se sugiere analizar la evolución de los costos de producción a medida que se vaya transitando la curva de aprendizaje, y que los lotes de producción vayan siendo de mayores cantidades y se produzca con mayor frecuencia.

### **4.6.4 Cantidad de puestos de trabajo que genera**

Si bien es suficiente con el enunciado de la cantidad de puestos de trabajo según funciones y períodos, puede ser de utilidad incluir un cuadro o gráfico donde se exponga la evolución de la cantidad de unidades físicas producidas por período y la cantidad de puestos de trabajo asignados a la producción en cada etapa.



#### **4.7 Planes**

Dado que el plan de acción y cronograma para el primer año serán detallados en documento separado, en este apartado se sugiere realizar una síntesis de los mismos y solamente incluir en forma detallada el Plan de contingencia. Esto es, qué debería hacer la empresa en caso que suceda alguno de los riesgos de mayor probabilidad de ocurrencia.

#### **4.8 Recursos necesarios**

En este punto se propone detallar los recursos materiales, humanos y financieros que demandará el proyecto, lo que constituirá uno de los aspectos centrales a desarrollar en los capítulos siguientes del PdeN.

### **5 ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO**

En esta sección se solicita información cuantitativa para realizar el análisis costo-beneficio del proyecto.

La información deberá presentarse mensualmente para el primer año de vida del proyecto y anualmente a partir del segundo año, por un horizonte no menor a cinco años a partir del inicio de su ejecución. Los montos de las partidas consideradas en esta sección deberán estar debidamente justificados, especificando los criterios utilizados para su cálculo.

(Los plazos considerados son indicativos. El formulador adaptará los plazos a la lógica interna del proyecto. Dependiendo del sector, se analizarán de 3 a 10 años, siendo los flujos mensuales, bimensuales, trimestrales, semestrales o anuales, dependiendo del grado de detalle y de cambios intra-anales que se esperan en la comercialización.)

#### **5.1 Supuestos del trabajo**

Como es sabido, aquí se sugiere incluir todos los supuestos que se utilizarán para el análisis económico y financiero del proyecto y que conforman las “reglas del juego” para la evaluación del mismo. Esto es, período de análisis, moneda que se utilizará, tipo de cambio, tasa de interés, condiciones del apoyo financiero que se procurará obtener, precios constantes o corrientes, etc.

#### **5.2 Proyección del volumen de ventas**

Se pide el detalle de las unidades físicas por período, y su justificación si esta estimación difiere -por alguna razón- de la detallada en el capítulo 4.3.

#### **5.3 Proyección de ingresos**

Estos valores deberán respaldarse en los antecedentes técnicos y de mercado, basándose en la proyección del volumen de ventas realizada anteriormente y a partir de los precios proyectados.



#### **5.4 Proyección de costos**

Deberán ser compatibles con las características técnicas y comerciales descritas anteriormente. Se deberá discriminar los costos fijos de los variables y justificar cada uno de ellos.

Para la estimación de costos financieros, el consultor asumirá una tasa de interés, período de gracia y de amortización de acuerdo a las condiciones disponibles actualmente en el mercado.

#### **5.5 Impuestos**

Se solicita enunciar los impuestos por los que estará gravado el proyecto, su justificación, y el monto anual de cada uno de ellos.

#### **5.6 Ingresos adicionales**

Se destina este apartado para incluir aquellos ingresos ocasionales que puede obtener la empresa, que no necesariamente provienen de realizar las actividades propias del emprendimiento, pero que pueden afectar positivamente la rentabilidad del negocio.

### **6 PROPÓSITO Y ALCANCE DE LA PROPUESTA DE INVERSIÓN**

#### **6.1 Objetivos de la propuesta de inversión**

En el presente apartado, se solicita describir las razones por las cuales se justifica la realización de una inversión para llevar adelante el proyecto, de forma tal que cada uno de los bienes a adquirir encuentre justificación en el proyecto productivo que se desarrollará.

#### **6.2 Uso previsto del crédito solicitado (si corresponde)**

#### **6.3 Descripción de las inversiones a realizar**

Se solicita un detalle de todas las inversiones (de activo fijo y/o capital de trabajo) que se realicen en el marco del proyecto, distinguiendo la forma de financiamiento de las mismas.

### **7 FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO**

De las secciones anteriores deberá surgir la información necesaria para completar los cuadros del Flujo de Fondos (mensual para el primer año y anual para todos los años de proyecto) que se entrega en archivo Excel adjunto.





## **8 EVALUACIÓN DEL PROYECTO**

### **8.1 Punto de equilibrio económico y financiero**

### **8.2 Indicadores de rentabilidad del proyecto**

Es necesario establecer y evaluar por lo menos el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de retorno) como los criterios de evaluación de la inversión.

### **8.3 Análisis de sensibilidad**

Se solicita plantear al menos dos escenarios, sensibilizando precios y/o cantidades vendidas.

### **8.4 Riesgos**

En este apartado se espera que el consultor identifique como posibles riesgos:

- Inherentes al emprendedor
- Relativos a la empresa/proyecto:
  - Débil conformación del equipo. Carencias organizativas.
  - Falta de fortaleza financiera para emprender el proyecto. Mala planificación del excedente de caja de las operaciones actuales necesario para completar el proyecto con éxito.
  - Otros.
- Relativos al mercado o entorno económico:
  - Dificultades para obtener la participación de mercado proyectada.
  - Dificultades para lograr la penetración en el mercado en los lapsos establecidos.
  - Reacción de los competidores distinta a lo planificado. Muchos proyectos han sido demasiado optimistas en sus previsiones respecto de las acciones de los competidores.
  - Renuencia de los canales de comercialización para incorporar el producto.
  - Otros.
- Relativos a los recursos humanos disponibles:
  - Incapacidad para encontrar los recursos humanos con los conocimientos técnicos requeridos para llevar adelante el proyecto o se encuentran pero sus costos son muy superiores a lo presupuestado originalmente.
  - Dificultades de comunicación, liderazgo, capacidad de negociación y motivación para trabajar como equipo para superar las dificultades de la ejecución del proyecto.
  - Otros.

### **8.5 Probabilidad de ocurrencia de los supuestos**

### **8.6 Percepción acerca de la capacidad de repago del crédito (si corresponde)**



**8.7 Percepción acerca de la realización del proyecto si el crédito no es concedido (si corresponde)**

**8.8 Determinación del impacto ambiental del proyecto (si justifica)**

## **9 CONCLUSIONES**

Se pide una breve conclusión sobre el proyecto y el resultado del análisis de viabilidad del mismo.