

## **Pautas para la elaboración de un Business Plan y el posicionamiento del negocio**

**Tapia, Gustavo N.**

### Introducción

A partir de la interpretación y diagnóstico de la realidad, se definen nuevos objetivos. Para el cumplimiento del mismo distinguiremos entre las siguientes cuestiones: análisis del problema — desvío, la implementación y el aprovechamiento de oportunidades. En la práctica, muchas situaciones concretas combinan características de varios tipos de problemas. Desde el punto de vista conceptual el problema-desvío es el más diferenciable, precisamente por la presencia del desvío; mientras que la distinción entre el problema de implementación y el aprovechamiento de oportunidades se presenta un análisis previo.

La generación de un nuevo objetivo se produce a través de dos fenómenos:

- A) la inferencia de un objetivo de menor nivel a partir de un objetivo de mayor nivel.
- B) el análisis estratégico.

En la planificación estratégica de una empresa o unidad de negocios la misión se define en base al análisis estratégico, que comprende dos campos fundamentales:

- El **análisis externo**, que trata de las condiciones generales del entorno (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.) que afectan o pueden afectar a la vida de la empresa, así como también las condiciones específicas del mercado, los clientes y la competencia.
- El **análisis interno**, que es común desglosar en fuerzas y debilidades de cara a la competencia y demás condiciones del medio externo.

Las organizaciones han diseñado un conjunto de actividades con el fin de lograr los objetivos previamente enunciados, en un marco en el que previamente se ha expresado la Visión y la Misión. La planificación es una actividad en la que por un lado implica el establecimiento de estos objetivos y la manifestación pragmática de la estrategia a partir de acciones concretas para alcanzarlos; y por otro lado, avanzando en el proceso de planeación, se plantean las metas en los diferentes asuntos con el nivel de detalle requerido para trabajar de manera concreta y materializar el cumplimiento de los objetivos.

El plan de negocios es la exteriorización de un proceso de decisión, se trate de un nuevo emprendimiento o de un negocio ya instalado y que frecuentemente cubre un horizonte entre tres y cinco años, analizando la implementación y maduración de las operaciones, y evaluando su rentabilidad, riesgos y creación de valor.

Consta al menos de un análisis contextual, de un plan comercial y de un plan financiero, y suele tener un plan de inversiones generador del flujo de fondos que de él emerge. Los capítulos del plan de negocios examinan los siguientes aspectos:

- Descripción del Negocio (ó breve reseña histórica)
- El producto
- El Mercado

- Competencia
- Riesgos y oportunidades del negocio
- Marketing Plan
- Plan operativo, manufactura y tácticas.
- Supuestos e hipótesis de trabajo.
- Management, organización, accionistas
- Proyecciones de Ventas
- Presupuestos anuales/mensuales
- Estrategias de financiamiento
- Información económico-financiera
- Sensibilidad y Escenarios
- Resumen de inversiones
- Conclusiones
- Apéndices y anexos

Las hipótesis de trabajo deben contemplar los indicadores que inciden en las variables del plan de negocios, como la inflación, la tasa de interés, el aumento de costos de la materia prima y de los salarios, la evolución de los tipos de cambio, etc.

Un plan de negocios constituye un paso importante para convencer a los inversores que el Management tiene experiencia para construir una organización exitosa, a la vez que su contenido se comparará con lo ejecutado dando lugar a la aplicación de pautas preestablecidas para controlar la gestión. En este sentido, es trascendente no perder el foco y conocer los tiempos de ejecución, con distintas y complementarias miradas sobre la operatoria a nivel nacional, regional e internacional. Desde el punto de vista operativo para su elaboración debe apuntarse a que el plan de negocios tenga una estructura simple y clara en pos de una mayor comprensión, y teniendo en cuenta que la eficacia que se persigue no guarda relación directa con la extensión de su contenido.

El plan de negocios consta de un resumen ejecutivo a fin de sintetizar los aspectos claves del negocio analizado, y su utilidad tiene efecto en el lector del mismo ya que éste puede evaluar de manera preliminar la inversión.

### **Aspectos críticos del plan de negocios**

#### **Naturaleza del proyecto:**

Aquí se describen los aspectos esenciales del proyecto como el producto o servicio a ofrecer, y destacando la valoración global del proyecto por el aporte de las actividades contenidas. En muchos casos se efectúa también una breve historia del proyecto y se hace la presentación del equipo directivo.

#### **Producto /Servicio:**

En esta área se presenta la idea del negocio destacándose los aspectos innovadores y sus ventajas en relación a otros productos existentes en el mercado. Se estima una primera

evaluación sobre la viabilidad económica, legal, técnica, política, etc., y se analiza la consistencia.

Habrá que mencionar:

- a) los problemas existentes y la solución que se plantea
- b) describir ampliamente el producto o servicio
- c) destacar los factores fundamentales de diferenciación
- d) protección para los casos de exclusividad

### **Equipo directivo:**

El equipo humano es de vital importancia en el plan de negocios ya que es un aspecto en el que los potenciales inversores centran su atención. Una sociedad de capital riesgo recibe muchos planes de empresa con ideas de productos o servicios innovadores y con grandes estimaciones sobre su posible viabilidad, pero no olvidemos que todo proyecto que se plasma en un plan de negocios se ha de desarrollar por un equipo humano que es quien dirigirá el proyecto y determinará el éxito o fracaso del mismo.

La capacidad, la experiencia, junto a una actitud rigurosa y criteriosa del equipo de trabajo planificador y luego ejecutor, resultan de gran importancia para una organización en el que un proyecto de inversión se traduce desde un punto de vista laboral como una interrelación que resumen de forma integral diferentes interdisciplinas vinculadas al negocio.

### **Mercado:**

Presentado el producto / servicio se introduce el mercado al cual nos dirigimos, para responder sobre el tamaño del mismo, sobre los perfiles de clientes actuales y potenciales y sus necesidades, sobre la competencia y las estrategias de diferenciación que pondremos en marcha.

Los usuarios del plan de negocios, deben conocer el tamaño actual y las posibilidades de crecimiento y tendencias, para lo cual habrá que referirse al mercado geográfico delimitando las zonas donde se ofrecerá el producto/ servicio, y el mercado objetivo en que se declararán los segmentos de mercado específicos a los que nos dirigimos.

Las investigaciones de los mercados informarán los datos necesarios que se trabajarán para dar respuesta a los puntos precedentes; en el caso de mercados nuevos o mercados en los que la empresa no haya tenido incursión, los datos a obtener tienen un peso relativo mayor.

La diferenciación del producto o de la prestación del servicio puede conseguirse a través del servicio de entrega o de la distribución, a partir de la documentación técnica, ó por la calidad del producto o de los servicios postventa.

### **Estrategia de precios:**

La estrategia de precios influye en el consumidor final y por ende determinará los ingresos futuros de la empresa. Previamente, deberá revisarse la elasticidad de la demanda en grado y estacionalidad, el tipo de producto, la existencia de sustitutos y el tipo de mercado.

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

1) en base a la demanda: que se orienta hacia los consumidores y fija el precio del producto o del servicio en función de gustos y preferencias del consumidor

2) en base a los costos: observando los cargos de producción y comercialización y agregando los beneficios

3) en base a los beneficios: a partir de la fijación de un objetivo anual de una cantidad a vender o un porcentaje de ventas o de inversión

4) en correspondencia con los precios de la competencia

### **Distribución:**

El canal de distribución a escoger tiene un efecto importante sobre los beneficios, dado que aquí aparecen intermediarios como mayoristas o minoristas se añaden niveles y, por tanto, complejidad en el canal de distribución. Cuanto más complejo es el proceso de distribución, menos control se tendrá sobre aspectos como precios finales de venta, condiciones de servicios, etc. Se ha de encontrar el equilibrio entre el objetivo establecido al decidir cuál es el segmento de mercado al que se quiere llegar y cuál es el canal idóneo para tener los mejores resultados.

Ejemplos de canales de distribución son: agentes externos o comisionistas, franquiciados, vendedores al por mayor, puntos de venta propios, Internet, agentes de venta propios, correo directo, call centers, licenciatarios, y otros de mayor sofisticación.

### **Compra / Producción:**

Con independencia de si se va a producir o comprar será necesario conocer y aportar alguna información sobre el proceso de producción o de prestación del servicio requerido. Quiénes son o pueden ser nuestros proveedores, cuáles sus precios y condiciones de entrega. Habrá que estudiar la variabilidad de los costos y los criterios de asignación del costo de los insumos al producto o servicio.

### **Dotación:**

Conocer las cantidades y las capacidades de las personas que componen el proyecto para asignar diferentes funciones y responsabilidades dentro de la estructura de la empresa y determinar si existen necesidades no cubiertas en dicha estructura, determinar políticas de retribución y compensaciones.

### **Proyecciones económicas financieras:**

Establecer los aspectos económicos y financieros del Plan de Negocio y concluir sobre la viabilidad económico-financiera del proyecto.

Los puntos críticos a tratar son los siguientes:

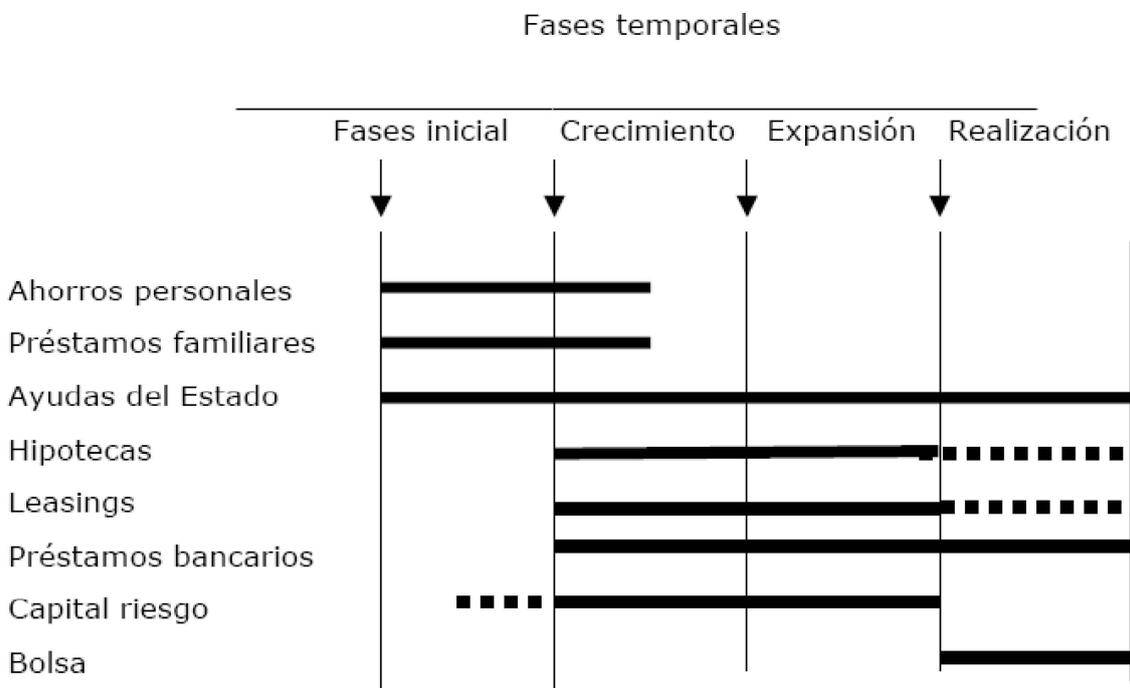
- determinación de la inversión inicial necesaria.
- estudio de las fuentes de financiación disponibles.
- proyecciones de resultados de la actividad empresarial
- proyecciones de los cash flows
- medición de la rentabilidad

- justificación del costo de capital o tasa de corte
- análisis de sensibilidad y riesgo

Debe concluirse sobre las bondades y los riesgos del proyecto de inversión para la situación definida como probable pero también deben estimarse otros escenarios —pesimistas, optimistas, medios, etc.—, determinando sus efectos y opinando sobre la flexibilidad del plan ante la previsión de un cambio al enfrentarse a un escenario diferente al que se creyó ocurriría y se justificó.

Respecto a las fuentes de financiación disponibles debe responderse por cuál de ellas se optará —si es que hay opciones—, y el costo de su uso. La estrategia implícita buscará con sus acciones cumplir con el objetivo de minimizar el costo de capital del negocio.

**Fuentes de financiación**



**Mercado y competencia**

La consistencia del plan de negocios reside en el análisis estratégico de la organización para la situación actual y futura. Justifica el alcance de los objetivos ante un contexto determinado y en relación con la competencia.

**Análisis Competitivo**

Una industria es un grupo de firmas que ofrecen productos y servicios que son similares y/o sustitutos entre si. El análisis competitivo es un proceso ordenado que intenta captar los factores estructurales que definen las perspectivas de rentabilidad de una industria a largo plazo, e identifica y caracteriza la conducta de los competidores más significativos.

Algunas de las metodologías esenciales utilizadas son:

- El método de las cinco fuerzas de Porter.

- El examen del medio a nivel del negocio
- El análisis de grupos estratégicos
- El análisis financiero

### **Método de las cinco fuerzas de Porter**

Las cinco fuerzas de las que habla Porter son:

- Rivalidad entre los competidores
- Amenaza de nuevos entrantes
- Amenaza de sustitutos
- Poder de negociación de los compradores
- Poder de negociación de los proveedores

Estas cinco fuerzas delimitan los precios, costos y requerimientos de inversión que son los factores básicos que explican las perspectivas de rentabilidad a largo plazo y el atractivo de la industria.

Una industria puede realmente crear y mantener una ventaja competitiva en su sector industrial. La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de la misma. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor.

### **Examen del medio a nivel del negocio**

Se analizan los factores externos atractivos y críticos de la industria que resultan ser los determinantes centrales de la viabilidad del negocio.

Este modelo proporciona un conjunto de factores divididos en cinco categorías: los factores de mercado, los factores competitivos, los factores económicos y gubernamentales, los factores tecnológicos y los factores sociales; sin embargo los directivos pueden modificar la lista a fin de ajustarla a sus circunstancias efectivas.

### **Análisis de grupos estratégicos**

No todas las empresas que pertenecen a una industria son homogéneas, por lo tanto los grupos estratégicos reúnen las empresas de relativa homogeneidad por la forma en que compiten. La estructura dentro de una industria consiste en la configuración de grupos estratégicos que incluyen barreras de movilidad, tamaño y composición, distancia estratégica y la interdependencia relativa del mercado.

Una herramienta útil que puede guiar la separación de los grupos estratégicos en una industria es el llamado mapa estratégico: se trata de una representación gráfica en dos dimensiones, la amplitud de la línea de productos y el grado de integración vertical, que ayuda a explicar las diferentes estrategias de la empresa. Ambas dimensiones permiten separar las empresas que ofrecen una cobertura completa de líneas de productos y son totalmente autosuficientes respecto de las empresas que se restringen a una línea muy estrecha y se concentran en una gama reducida de la cadena de valor agregado.

## **Análisis Financiero**

Una de las fuentes de información de las industrias se compone por el conjunto de tres estados financieros (balance, estado de resultados y estado de cambios en la posición financiera).

Existen dos procedimientos básicos para que estas cifras puedan compararse con mayor facilidad entre los diferentes competidores: 1) definir los estados financieros estandarizados por tamaño y 2) llevar a cabo un análisis de razones financieras

1) Estados financieros estandarizados por tamaño: las corporaciones en una industria presentan tamaños muy diferentes, por lo tanto las comparaciones entre dichas corporaciones serían incorrectas, es por ello que es necesario realizar una estandarización en un tamaño común a todos los estados financieros de las corporaciones. Este procedimiento ayuda a identificar cuando un participante se aparta de las normas que prevalecen en la industria.

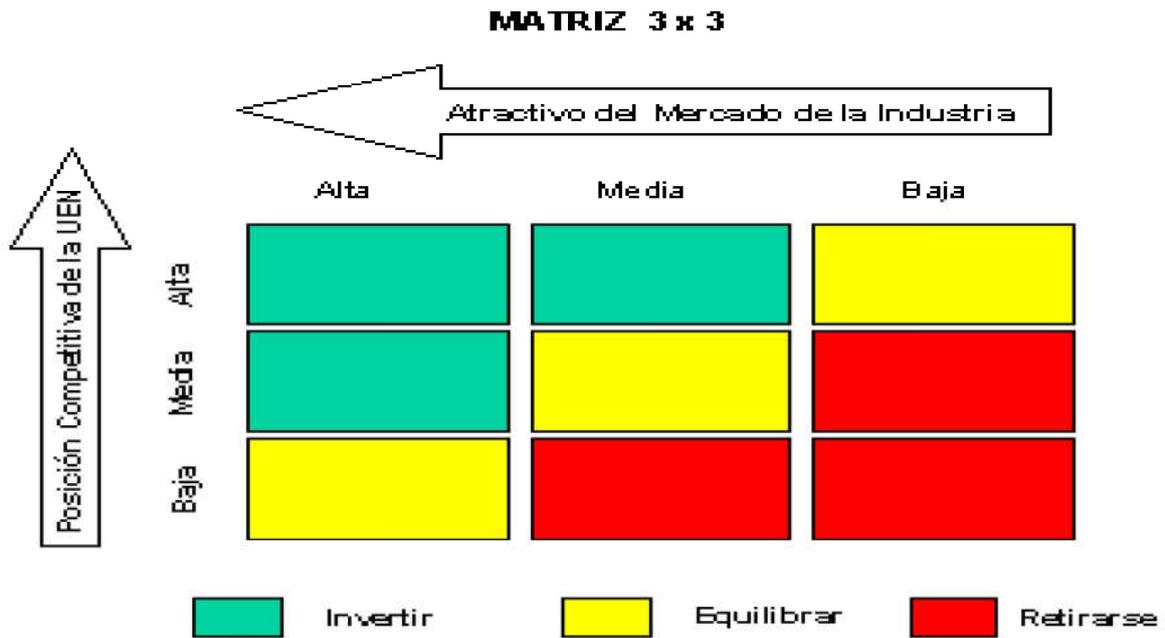
2) Análisis de razones financieras: que habitualmente se categorizan en cinco tipos:

- razones de liquidez
- razones de endeudamiento
- razones de rentabilidad
- razones de rotación
- razones del mercado de capitales

## **Posicionamiento del negocio**

### **La Matriz Atractivo del Mercado**

En los años 60 se la conoció como la matriz tres por tres porque está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (alta, media y baja). Hoy se la conoce más como el enfoque de la General Electric o como la matriz de atractivo del mercado-posición competitiva de la unidad estratégica de negocios (UEN), enfoque que pertenece a las técnicas de portafolio en el análisis de la competencia.

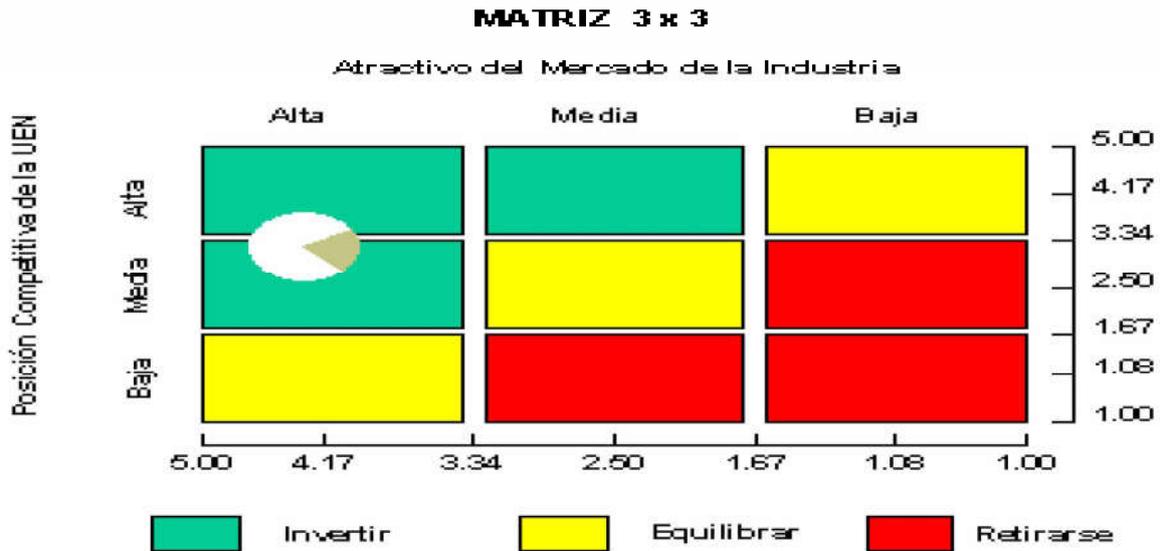


El gráfico muestra un modelo de esta matriz, donde las UEN's se clasifican con respecto a dos dimensiones principales, para las cuales la empresa debe identificar los factores que las conforman.

**Atractivo del Mercado de la Industria**

Es el eje horizontal. Los factores que pueden conformar esta dimensión podrán ser los siguientes:

- Tamaño del mercado
- Precios
- Crecimiento del Mercado
- Diversidad del Mercado
- Intensidad de la Competencia
- Rentabilidad de la Industria
- Nivel tecnológico
- Impacto ambiental
- Entorno político, social, legislativo, económico



**Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios**

Es el eje vertical. Los factores que pueden conformar esta dimensión son los siguientes:

- Participación en el mercado
- Crecimiento de la participación en el mercado
- Costos unitarios
- Canales de distribución
- Capacidad de los proveedores
- Calidad del producto o servicio
- Imagen de la marca
- Capacidad productiva
- Capacidad gerencial
- Estructura de la competencia
- Fortalezas y debilidades de la UEN
- Nivel tecnológico
- Desempeño en investigación y desarrollo

La ubicación de la UEN en la matriz es realizada por los analistas en base a los estudios de investigación del mercado a que aludimos como punto relevante de inputs del plan de negocios.

Los analistas marcan dentro de los cuadrantes de la matriz un punto que representa la intersección de los valores totales obtenidos de las tablas de valoración. Alrededor de este punto dibujan un círculo que representa el mercado de la industria donde compete la UEN. Al área de este círculo se le dará un tamaño relativo, en comparación con el tamaño de los mercados de las otras UEN's representadas en la matriz, que exprese la relevancia de ese mercado. Luego, los analistas trazarán dentro de cada círculo, un triángulo sombreado que

represente la participación de mercado de la UEN dentro del mercado de su industria.

Dependiendo de donde la UEN quede ubicada dentro de la matriz, la empresa debe invertir/crecer, mantener una posición de equilibrio entre la generación y el uso de fondos, u ordeñar o retirarse.

Tanto la matriz crecimiento-participación, como la matriz atractivo-posición, se utilizan para contribuir al diagnóstico de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que tiene la UEN, es decir la situación interna y externa de la UEN en el análisis FODA y para evaluar la asignación de los recursos que se le van a proporcionar. Por lo tanto, la matriz es una herramienta que integra el plan de marketing y el plan financiero del proyecto de inversión, sin perjuicio de que existan algunas limitaciones a tener en cuenta ya que muchas veces están atadas a curvas de experiencia.

#### Limitaciones

- La selección de los factores de cada dimensión, su peso y calificación, está sujeta a procesos de negociación y compromiso entre analistas procedentes de diferentes áreas funcionales de la empresa. Debe evitarse la dosis de subjetividad y la manipulación para producir resultados determinados que podrían producirse al incluir una UEN en un cuadrante determinado de la matriz.

- La medición de los desempeños de las UEN's y los compromisos asumidos, en ocasiones se promedian para morigerar las consecuencias que podría ocasionar un nivel mediocre, lo que dificulta el proceso de planificación.

- Antes de eliminar una UEN por estar en los cuadrantes bajos, debería considerarse si es factible la supresión de esos resultados y si prestan servicios esenciales complementarios a otras UEN's con resultados positivos.

#### **Fuentes consultadas:**

- Messuti, Domingo J. - "Formulación de una estrategia financiera" ENT RAE N° IV.
- [www.funindex.usb.ve/PEG/ESTRATEG.htm](http://www.funindex.usb.ve/PEG/ESTRATEG.htm)
- [www.enegocioscaixanova.edu/Finanzas-y-estrategia.PDF](http://www.enegocioscaixanova.edu/Finanzas-y-estrategia.PDF)
- [www.actualidad.co.cr/283/48.estrategia.html](http://www.actualidad.co.cr/283/48.estrategia.html)
- Claudio E. Sapetnitzky y colaboradores. - "Administración financiera de las organizaciones" Ediciones Macchi
- [www.planideal.com/Servicio/EstrategiaFinanciera](http://www.planideal.com/Servicio/EstrategiaFinanciera)