



EL PLAN DE NEGOCIO

Una eficaz herramienta para construir el futuro, atraer inversores y acercar créditos

¿cómo armarlo?

Guía

**Ing Jorge O Beltrán
Ing Andrés A Concilio**

Buenos Aires, Agosto 2001

Jorge O. Beltrán

Ingeniero Industrial recibido en la Universidad Nacional de Buenos Aires en 1978.
Director de Tradeway SA.

Experiencia y Especialización en las áreas de planeamiento estratégico, evaluación de empresas, realización de alianzas estratégicas, comercialización incluyendo estudios de mercado y diseño de estrategias comerciales.

Participó exitosamente en procesos de asociaciones entre empresas locales y del exterior. También en el redimensionamiento basado en el Planeamiento Estratégico de empresas de distinta índole.

Su experiencia laboral, desarrollada tanto en Argentina como en el exterior, ha sido en empresas tales como: Tredegar Film Industries, ICI Argentina, KICSA-ALUAR y S.C. Johnson.

Andrés A. Concilio

Ingeniero Industrial egresado de la **Universidad Católica Argentina** (UCA) en 1975.
Director Asociado de Tradeway SA.

Experiencia y Especialización en Estrategia de Marketing, Comunicación, Distribución y Ventas, Desarrollo de Mercados, Desarrollo de Productos, Desarrollo de Negocios, Franquicias y Licencias, Reingeniería y Organización Comercial, Customer Satisfaction, Loyalty Marketing, Retail Marketing, Investigación de Mercado y Capacitación.

Durante su ejercicio profesional se desempeñó como Gerente Comercial de la División Pinturas Arquitectónicas de SA ALBA, Gerente de Marketing de KICSA – ALUAR, Presidente de la Asociación Argentina de Marketing, Director Asociado de Groupe Georges Chetochine Argentina SA de Estrategia, Marketing y Comunicación, Director Asociado de Promocionar SA Marketing Integrado.

INDICE

EL PLAN DE NEGOCIO ¿COMO ARMARLO?	1
1.INTRODUCCION	1
¿Por qué Planificar?	1
Los Problemas de No Planificar	1
Los Costos de No Planificar	1
¿Qué es Planificar?	2
¿Qué es un Plan de Negocio?	2
Ventajas y Beneficios	2
¿Por qué por Escrito?	3
Características Básicas	4
Vigencia	4
Cobertura	4
Realización	4
Observaciones Prácticas antes de Empezar	4
Estructura del Plan de Negocio	5
EL CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIO	7
2.COMPONENTES DEL PLAN DE NEGOCIO	7
Carátula	7
Índice	7
Resumen Ejecutivo	7
Introducción	7
Análisis de la Empresa	7
Análisis del Mercado y la Demanda	8
Análisis de la Competencia	8
Análisis FODA y Diagnóstico	9
Formulación Estratégica y Objetivos	10
Plan de Marketing	11
Planificación de Producción	11
Recursos Humanos	12
Inversiones	12
Factibilidad Técnica	12
Presupuesto (Factibilidad Económica)	13
Cash-Flow (Factibilidad Financiera)	13
Análisis de Sensibilidad	14
Conclusiones	14
Anexos	14
PRESENTACION DEL PLAN DE NEGOCIO	15
3.PRESENTACION DEL PLAN DE NEGOCIO	15
Presentación por Escrito	15
Presentación Oral	15

EL PLAN DE NEGOCIO ¿COMO ARMARLO?

*El Plan de Negocio (Business Plan) es un documento empresario fundamental para todo tamaño de empresa o emprendimiento. En distintos momentos de la vida de una empresa se hace necesario mostrar en un único documento todos los aspectos de un proyecto: para su aprobación por niveles superiores en una organización, para convencer a un inversor, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una propuesta de compra o de venta, para conseguir una licencia o franquicia, para interesar a un potencial socio y, fundamentalmente, como **herramienta de trabajo**, en cuya preparación se analiza y evalúa la factibilidad de ideas, se buscan alternativas, se proponen cursos de acción y, una vez concluido, orienta la implementación, puesta en marcha y control.*

1. INTRODUCCION

¿Por qué Planificar?

En la vida y en los negocios nada sucede realmente al azar. Todo es la consecuencia de una serie de hechos, acontecimientos y decisiones que se produjeron, o que se dejaron de producir, con anterioridad.

Si nuestra pretensión es que el negocio siga existiendo, es necesario comenzar a pensar y planificar el futuro desde ahora, ya que mucho de lo que suceda dependerá de lo que se planifique, decida y haga hoy.

Los Problemas de No Planificar

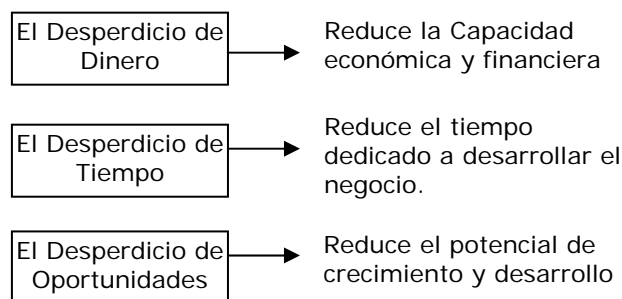
Una adecuada planificación, aunque sea mínima, constituye la forma más eficaz para conducir y controlar un negocio o actividad, cualquiera sea su naturaleza.

La falta de planificación trae aparejadas varias consecuencias negativas para la gestión del negocio.

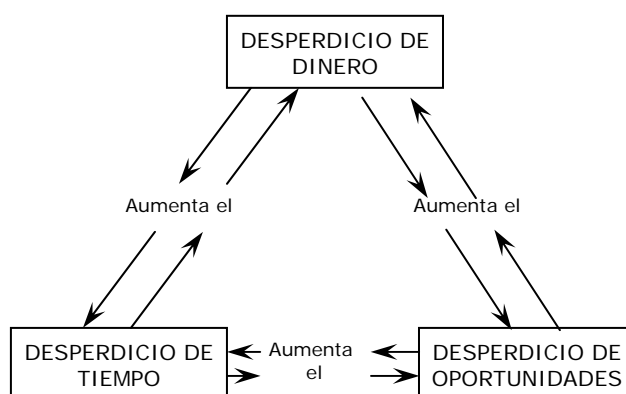
1. Falta de control y manejo de la situación.
2. Excesivas situaciones imprevistas.
3. Inexistencia de una "medida" para controlar con precisión el verdadero éxito o fracaso de la gestión.
4. Falta de una guía de acción clara y precisa. La empresa se desenvuelve "por sí sola", bajo la "presión" de fuerzas externas y decisiones de otros.
5. Peligrosa visión de corto plazo.
6. Falta de criterios claros para decidir las inversiones y gastos a realizar.

Los Costos de No Planificar

La resultante de las consecuencias negativas de no planificar tiene un eje fundamental centrado en el desperdicio.



Y el aspecto agravante el **efecto sinérgico** que se produce. Cada uno de esos efectos potencia la importancia y magnitud de los otros, conformando un círculo vicioso y produciendo un efecto global mayor que la suma de los efectos aislados de cada uno de ellos.



La falta de planificación es, en sí misma, un peligroso factor de costos, muchos de ellos ocultos, que no representan una erogación de dinero, pero que socavan la solidez financiera y las posibilidades de desarrollo de una empresa, pudiendo provocar hasta la quiebra de la misma.

¿Qué es Planificar?

En términos sencillos, planificar es **“la organización de recursos y acciones que se utilizarán y ejecutarán en el futuro con el fin de lograr determinados objetivos y metas”**.

Como es lógico, una vez establecidos los objetivos y metas, es imprescindible definir cómo se pretende alcanzarlos. La forma en que se van a alcanzar esos objetivos es la **estrategia**, en la que intervienen 5 factores básicos:

- **Acciones** que se ejecutarán.
- **Personas** responsables de ejecutarlas.
- **Recursos** que se utilizarán o aplicarán.
- **Mecanismos de Control** para verificar y medir el cumplimiento de las acciones y avances logrados.
- **Resultados** que se pretenden lograr.

¿Qué es un Plan de Negocio?

Un Plan de Negocio es un resumen escrito de lo que la Dirección de una empresa espera lograr estando en el “negocio” y como se propone organizar los recursos para alcanzar sus metas. Es la guía para operar el negocio y medir su evolución.

Ventajas y Beneficios

Toda planificación, aunque sea mínima, aporta una serie de ventajas de las que se derivan múltiples beneficios. Se pueden sintetizar en:

- Suministra una **guía** clara de las acciones a seguir.
- Es un valioso documento de **comunicación interna**.
- Es una herramienta útil y eficaz para el **autodesarrollo directivo**.
- Es un efectivo instrumento de **comunicación externa**.
- Ayuda a crear una **mentalidad interna orientada a la acción y a la rentabilidad**.
- Es un eficaz **instrumento de control**.

Guía

Un Plan de Negocio le da a la empresa una guía clara y precisa de cuál es el camino que debe seguir toda la organización, porque le establece:

- Un **POSICIONAMIENTO** específico.
- **OBJETIVOS** únicos y precisos para todas las áreas clave de la empresa.
- **METAS** cuantificadas.

- **PROGRAMAS DE ACCION** bien definidos para alcanzar los objetivos y metas con eficacia y eficiencia.

En síntesis, un Plan de Negocio ayuda a que el futuro sea lo más parecido a lo que la Dirección quiere que sea (y no a lo que le depare el destino o las decisiones de “otros”).

Si no se sabe a dónde se está llevando la empresa, muy probablemente termine en una situación no pretendida ni deseada.

Comunicación Interna

Un Plan de Negocio indica a todos y cada uno de los colaboradores hacia cuales objetivos y metas globales deben dirigir sus esfuerzos individuales.

Si todos conocen y comparten los objetivos globales será mucho más fácil alcanzarlos. Es decir que se elevará la eficacia general de la organización.

El Plan de Negocio permite que todos conozcan y compartan, de forma coherente y sin interpretaciones individuales, esos objetivos.

Autodesarrollo Directivo

La elaboración de un Plan de Negocio implica que todos los que participen en ella deban pensar y reflexionar sobre aspectos como:

- Estado de situación de la empresa.
- Posición competitiva.
- Ventas.
- Oportunidades de mercado.
- Mejoras en la gestión de los recursos disponibles.
- Estrategias referidas a productos y clientes.
- Controles de gestión.
- Costos y gastos.
- Rentabilidad.
- Recursos humanos.
- Etc.

Este análisis suministra una verdadera radiografía en detalle de la empresa, permitiendo no solo un mejor conocimiento de cada una de sus partes y áreas clave, sino, además, un mejor control de cada una de ellas, ya que no se puede controlar eficazmente lo que no se conoce a fondo.

Comunicación Externa

Disponer de un Plan de Negocio elaborado, no solo facilita el diálogo con terceros permitiendo hablar el “mismo idioma”, sino

que permitirá lograr más eficazmente los propósitos establecidos.

Un ejemplo muy común en ese sentido es la relación con bancos, proveedores y clientes.

A su vez, será una de las herramientas fundamentales para las negociaciones con posibles fuentes de financiación externa que pudieran necesitarse para llevar adelante los planes de acción establecidos.

Mentalidad Interna Orientada a la acción y a la Rentabilidad

Cuando se elabora un Plan de Negocio en términos de objetivos, planes de acción eficaz y eficiencia, el resultado final es "más altos niveles de rentabilidad".

Si además ese Plan de Negocio se transmite, se da a conocer, se discute, se analiza y se comparte con los colaboradores, es más fácil crear entre todos una actitud general orientada a la búsqueda de esos más altos niveles de rentabilidad.

La rentabilidad no es una meta que se alcanza y basta; representa una búsqueda continua, permanente, sin pausa; que implica el establecimiento y logro constante de nuevos objetivos.

En consecuencia, las actividades que realice la dirección de una empresa para apoyar y mantener entre sus colaboradores una actitud proactiva a favor de la rentabilidad, deberán también ser continuas, permanentes, sin pausa y, si es necesario, repetitivas.

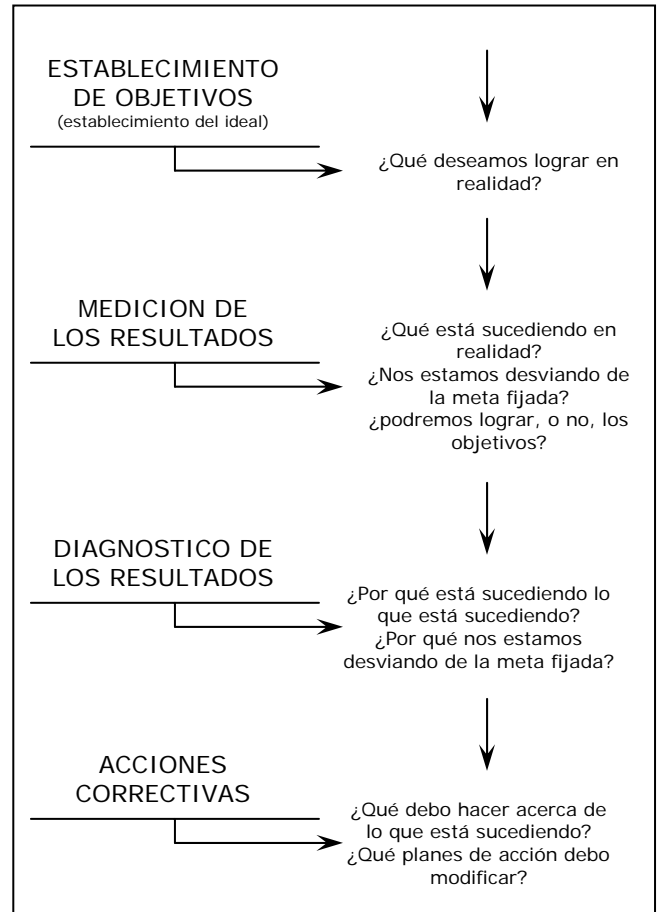
El Plan de Negocio representa el marco general ideal para canalizar las actividades, tanto de la Dirección como de todos los colaboradores, en ese sentido.

Instrumento de Control

Todo proceso de planeamiento supone tres estadios que no pueden faltar:

- Planear
- Ejecutar
- Controlar

La secuencia de aplicación del proceso es la siguiente:



Para poder realizar un control, esto es, evaluar si existen desvíos o diferencias entre lo que se quería lograr y lo que se logró, es necesario establecer una forma de medir y una "medida". ¿Cómo darse cuenta si lo que se está logrando es lo que se buscaba?

En síntesis, no es posible controlar lo que no se puede medir y, complementariamente, si no se establecen objetivos claros y precisos es imposible establecer controles eficaces.

Así, una vez realizada la evaluación de los desvíos, se impone determinar las causas que dieron origen a los mismos y tomar las acciones correctivas necesarias, realimentando (reiniciando) así el proceso.

¿Por qué por Escrito?

No se trata de planes "mentales", sueños, deseos, apuntes desorganizados o ideas poco elaboradas. El Plan de Negocio es un **documento formal** y, como tal, debe realizarse por escrito:

- Para que tenga la **fuerza y obligatoriedad** que requiere un Plan de Negocio para ser efectivo.
- Para que se pueda convertir en **“el patrón de medida”** contra la que se tendrán que comparar las acciones, actividades y comportamientos de la empresa.
- Para que pueda convertirse en eficaz **instrumento de comunicación** interna y externa.

Características Básicas

Elaborar un plan es un **proceso**, una secuencia de pasos que, en particular para un Plan de Negocio; debe reunir una serie de características si se pretende que sea una herramienta útil a los fines de la empresa.

•Proceso Lógico	Su elaboración responde a planteamientos racionales.
•Proceso Progresivo	Cada parte depende de la anterior, siguiendo una secuencia “en cascada.”
•Proceso Realista	Es un documento eminentemente práctico, basado en la “realidad” de la empresa y sus potencialidades.
•Proceso Coherente	Todas las partes deben ser consistentes y armónicas entre sí.
•Proceso Orientado a la Acción	Todas las partes deben conducir a la ejecución de acciones específicas, claras y precisas.

Vigencia

Lo usual es que un Plan de Negocio cubra un período de 3 a 5 años, dependiendo de las características y posibilidades del negocio, con un mínimo de 1 año. Idealmente los ciclos anuales deberían coincidir con el año calendario o con el año contable de la empresa.

Cobertura

El Plan de Negocio deberá ser global y elaborarse para toda la empresa, no para un área, problema, sector o local de ventas específico.

Realización

Los planes deben estar terminados 2 o 3 meses antes de entrar en vigencia, porque se necesitará tiempo para realizar las tareas preparatorias para las acciones que deban implementarse a partir del primer mes de implantación del plan.

Observaciones Prácticas antes de Empezar

LA ELABORACION DE UN PLAN DE NEGOCIO REQUIERE TIEMPO, ESFUERZO Y ENERGIAS. No es una simple tarea de redacción, ni es un proceso lineal; suele resultar necesario volver a analizar cada punto frente a cada avance, recirculando el análisis. No puede realizarse en un día, significa una inversión. Un Plan de Negocio bien realizado indica qué hacer y cómo hacerlo, lo que permitirá ahorrar tiempo y evitar contratiempos posteriores.

Cualquier factor, elemento o información que no se contemple puede ser fuente de costos adicionales o causa de pérdidas. LO QUE NO SE CONTROLA EFICAZMENTE, A LA CORTA O A LA LARGA, ES CAUSA DE DESPERDICIO DE DINERO, DE TIEMPO O DE OPORTUNIDADES.

Antes de comenzar con la elaboración es bueno ORGANIZAR LA INFORMACION DISPONIBLE, DETECTAR CUAL ES LA INFORMACION FALTANTE Y DETERMINAR COMO SE CONSEGUIRA; además de pensar si se está en condiciones de realizarlo solo o si se necesitará la participación de otras personas o equipos (responsables de áreas, contadores, consultores, etc.).

Durante la elaboración del plan DEBE TENERSE SIEMPRE PRESENTE QUE SE QUIERE LOGRAR CON EL (¿conseguir dinero?, ¿aprobación de una idea?, ¿un buen análisis para uno mismo?, ...) considerando cuál es la información que más le interesa a quien lo recibirá y de qué se lo intenta convencer, cuidando que la visión personal no quite a la información presentada el sustento objetivo.

EL PROPOSITO ES APLICAR EL PLAN DE NEGOCIO EN SU TOTALIDAD. En consecuencia no se deben incluir elementos de los que no se esté seguro de poder realizar. Es necesario ser práctico y realista, sin incluir “sueños”.

El Plan de Negocio DEBE SER COMPRENSIBLE, COMPLETO, PERO NO COMPLICADO. Redactado de modo que pueda ser rápidamente interpretado, dejando en claro

las responsabilidades que del mismo se derivan.

Estructura del Plan de Negocio

La elaboración de un Plan de Negocio, y su comprensión, es un proceso progresivo, siguiendo una secuencia que asegure la coherencia e integridad de su contenido, recorriendo todos los aspectos del proyecto o negocio.

Su estructura de presentación es la siguiente:

- a. Carátula.
- b. Índice.
- c. Resumen Ejecutivo.
- d. Cuerpo Principal.
 1. Introducción.

2. Análisis de la Empresa
 3. Análisis del Mercado y la Demanda.
 4. Análisis de la Competencia.
 5. Análisis FODA y Diagnóstico.
 6. Formulación Estratégica y Objetivos.
 7. Plan de Marketing.
 8. Planificación de Producción.
 9. Recursos Humanos.
 10. Inversiones.
 11. Factibilidad Técnica.
 12. Presupuesto (factibilidad económica).
 13. Cash-Flow (factibilidad financiera).
 14. Análisis de Sensibilidad.
 15. Conclusiones.
- e. Anexos.

EL CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIO

Más allá del particular perfil que pueda asumir, el Plan de Negocio se compone de 2 secciones o áreas de trabajo: una parte inicial, descriptiva y la siguiente, que contiene los datos económico-financieros.

La parte descriptiva –indispensable para introducir al lector en la exposición de los datos que se incluirán en la segunda parte del plan, además de la presentación de la empresa o del proyecto, y de la transmisión de la visión empresarial subyacente- se compone de aquellos análisis y estudios necesarios para una correcta comprensión del mercado, de la competencia, del producto / servicio ofrecido y del plan estratégico y operativo.

La parte económico-financiera cubre áreas de análisis de la inversión y del balance general, separadas en un área económica y otra financiera.

2.COMONENTES DEL PLAN DE NEGOCIO

Carátula

Es la primera página del documento y debe ser muy clara y concisa.

Contiene las referencias de la empresa (nombre, isologo, dirección, teléfono), nombre del proyecto y la fecha de realización del trabajo.

Índice

Que facilitará visualizar la totalidad de los títulos principales y el acceso a las diferentes partes componentes.

Resumen Ejecutivo

Es una breve síntesis de los aspectos más importantes del Plan de Negocio que se incluye antes de la presentación del plan. Es lo primero que se lee, y deberá ser suficientemente claro y conciso como para permitir al lector comprender la actual situación de la empresa y del mercado, los factores clave de éxito del plan, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales.

Aunque se ubica al comienzo, debe ser realizado al final, después de haber analizado todos los puntos. Su extensión debería ser idealmente de una página, a lo sumo dos.

El objetivo de este resumen es captar la atención del lector y facilitar la comprensión de la información contenida en el plan.

Introducción

Antes de comenzar el desarrollo se debe contextualizar el plan, describiendo:

- Cuál es el negocio que se desarrollará.

- Cuál es la finalidad del plan.
- Si se trata de una empresa en marcha, cuál es su misión y su trayectoria.
- Cuál es la fecha de presentación y si existe algún plazo para aprobación del plan.
- Cuál es el enfoque con que se preparó el plan.

Análisis de la Empresa

Contempla la información referida a la empresa, a su propia actividad en términos de productos / servicios ofrecidos y a los recursos disponibles para su producción, gestión o comercialización.

La Empresa: se expone su evolución histórica, su naturaleza jurídica, el desarrollo que ha tenido, el área básica de su actividad, su situación económica y financiera y todos los elementos que permitan al lector formarse una idea de la organización.

También deberían trazarse las perspectivas frente a futuros escenarios en caso de que eventos de una cierta importancia que pudieran ocurrir fueran capaces de modificar la realidad empresarial en curso.

El Producto / Servicio: se describe el producto / servicio tanto en términos "físicos" y de producción como sus funciones y beneficios desde la óptica del mercado.

Se contemplan aspectos como: descripción física (contenido / continente), formulación, materias primas / insumos, proceso de fabricación, control de calidad, tamaños / presentaciones / colores / etc, volúmenes de venta (históricos), mix de ventas, ranking de contribuciones, condiciones de venta comerciales y financieras, imagen / ventajas diferenciales / beneficios básicos, posicionamiento comercial, comunicaciones efectuadas (publicidad / promociones / etc),

costos, evolución de los costos, marcas, registros legales, estacionalidad, etapa del ciclo de vida en que se encuentra, otros.

Recursos: se describen los recursos involucrados en la producción / gestión del producto / servicio para saber con qué se cuenta, para detectar posibles insuficiencias cuantitativas o cualitativas (condicionantes) o para detectar subutilizaciones.

Industriales y tecnológicos: capacidad fabril, diversificación, limitaciones estacionales, etapas del proceso con restricciones, tecnología aplicada o disponible frente a la existente en el mercado global, obsolescencia, localización de plantas industriales, costos de elaboración (MO / energía / combustible / etc.), restricciones laborales, otros.

Comerciales: ventas (fuerza de ventas, cobertura, clientes atendidos, distribución alcanzada, mix de canales de distribución, sistema de ventas y su performance, costo de ventas, promociones de venta, etc.), depósitos (ubicación, tamaño, sistemas de manipuleo y preparación, de recepción, de carga, capacidad actual, capacidad potencial, rol, etc.), entregas (sistemas, tiempos pedido-entrega, transportes / fletes, capacidad de entrega actual y potencial, etc.).

Financieros: stocks de insumos y de productos terminados, créditos por ventas y por compras, anticipos por compras, seguros, deudas con proveedores, limitaciones financieras, otros.

Humanos: identificación y detección de condicionantes en recursos que tengan decisiva importancia en la producción / comercialización / gestión del producto / servicio.

Análisis del Mercado y la Demanda

La validez intrínseca de un proyecto, en términos de potencialidad y perspectivas, solo puede comprenderse después de un atento análisis del mercado de referencia.

El análisis apunta a conocer el medio en que se actúa: mercado / sector, canales de distribución, consumidores / clientes, insumos / proveedores y el contexto general que condiciona toda la actividad, incluyendo las tendencias y proyecciones.

El Mercado / Sector: volumen o dimensión total, segmentación (geográfica, demográfica, socioeconómica, psicográfica si es un mercado de consumo; o geográfica, por actividad, comportamiento de compra, volúmenes de consumo, tecnología u otras variables si es un

mercado B2B), estacionalidad, ciclo de vida, características de la oferta (evolución, factores clave de competitividad, peso de las marcas, especialización, concentración, integración, niveles de servicio, niveles de calidad de productos / servicios, niveles de eficiencia productiva / costos, estructura financiera, desarrollo de marketing, know-how tecnológico, barreras de entrada, localización, etc.), tendencias y proyecciones.

Canales de Distribución: características y estructura de la distribución, integrantes, organización, participación / concentración, comportamientos de compra, capacidad y formas de negociación, barreras de entrada, tendencias y proyecciones.

Consumidores / Clientes: intermedios (identificación / tipificación, capacidad de producción / consumo, localización, políticas de compra y stocks, mercados que atienden, productos que elaboran, otros proveedores, cantidad de clientes que tienen, ventas, participación de nuestras ventas en sus consumos, etc.) y finales (perfil, hábitos y actitudes de compra, hábitos de consumo, hábitos y actitudes frente a los medios de comunicación, etc.).

Insumos / Proveedores: descripción de los insumos clave o críticos y sus proveedores, sustitutos, mercado total, cantidad de proveedores / concentración, origen / régimen de importación, importancia de nuestra compra en el mercado, precios / condiciones / fletes, mínimos de compra, plazos de aprovisionamiento, pronósticos y tendencias, etc.

Contexto General: identificación de aquellos elementos del marco político, económico, social, cultural, legal que ejercen influencia / condicionamientos en la actividad del sector, de la empresa o de competidores.

Análisis de la Competencia

El estudio de los competidores es esencial para determinar si hay un lugar en el mercado para el negocio / proyecto bajo análisis, si hay futuro para el negocio con la estrategia y la oferta actuales o si hubiera que plantearse algo diferente.

Para ello es necesario conocer de ellos sus características principales (identificación, origen, dimensión, estructura, origen, cultura, posición financiera, ventas, posibilidades / planes de expansión, cumplimiento de leyes y normas, importancia del producto / servicio en sus ventas, etc.) e inferir sus objetivos y

estrategias a partir de su desempeño y de información de inteligencia (productos, segmentos que atienden, precios y condiciones, comunicaciones, distribución, servicios, etc.).

Se puede así determinar su perfil competitivo a partir de sus fortalezas y debilidades.

A los efectos de este análisis se deben considerar competidores aquellas empresas que ofrecen productos / servicios capaces de satisfacer las mismas necesidades del consumidor / cliente. Tales productos / servicios pueden ser, por lo tanto, completamente diferentes, por lo que es necesario diferenciar distintos tipos de competidores.

Competidores directos: los que ofrecen los mismos productos / servicios (satisfacen la misma necesidad) en el mismo ámbito geográfico.

Competidores indirectos: los que ofrecen productos / servicios que por sus características pueden sustituir a los propios.

Competidores potenciales: hoy no ofrecen productos / servicios similares en el mismo ámbito geográfico pero, por su naturaleza, podrían ofrecerlos en el futuro, pudiendo tratarse tanto de empresas locales como extranjeras.

El Plan de Negocio debería incluir un *benchmarking* de la competencia, volcado en una planilla donde se evalúan, para los principales competidores, aspectos clave del negocio, tales como: marca, descripción del producto / servicio, precios y condiciones, estructura, procesos, recursos humanos, costos, tecnología, imagen, proveedores, etc.

El *benchmarking* suele realizarse también con empresas que, si bien no son competidoras o del mismo sector, tienen factores de éxito similares (atención a clientes, logística, imagen, manejo de proveedores, etc.).

De acuerdo a la evaluación que se realice, se determina si es factible convivir con la competencia, si es necesario neutralizarla o si algún competidor puede transformarse en socio a través de una fusión, joint-venture o alianza estratégica.

Análisis FODA y Diagnóstico

El análisis **FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica que se utiliza para determinar la capacidad competitiva de la empresa para alcanzar las expectativas (objetivos deseados) que se plantean.

Las Fortalezas o Puntos Fuertes son aquellas características propias de la empresa que favorecen o facilitan el logro de las expectativas.

Las Debilidades o Puntos Débiles son las características propias de la empresa que constituyen obstáculos o frenos para alcanzar las expectativas.

Las Oportunidades son situaciones que plantea el entorno y que de ser aprovechadas pueden favorecer el logro de las expectativas.

Las Amenazas son situaciones del entorno que, de no ser neutralizadas, pueden afectar negativamente las posibilidades de alcanzar las expectativas.

El propósito fundamental de este análisis es poner de manifiesto estos factores de modo de potenciar las fortalezas de la empresa para:

- Aprovechar las oportunidades.
- Contrarrestar las amenazas.
- Corregir debilidades.

El análisis FODA es conveniente hacerlo para cada Area Clave de Resultado o Factor Clave de Éxito, de modo de obtener un panorama de la capacidad para desempeñarse y competir con éxito.

Si bien un negocio exitoso es el resultado de una multiplicidad de variables, siempre pueden identificarse algunos factores que, por el tipo de organización o por las características particulares del mercado, determinarán que el negocio funcione. Estos son los Factores Clave de Éxito.

Al incluir los Factores Clave de Éxito en el Plan de Negocio, se le está diciendo al destinatario que, si se cumple con ellos, el éxito está garantizado. A lo largo de los pasos siguientes, el Plan de Negocio se ocupará de especificar de qué manera operar para que efectivamente se cumplan esos factores clave.

Una vez realizado el análisis FODA, el **Diagnóstico** sintetiza las situaciones favorables o adversas detectadas, ponderándolas de manera tal que su lectura induzca la definición de los Objetivos y Estrategias que permitan capitalizar las F y O y

neutralizar las D y A, asegurando el cumplimiento de los Factores Clave de Éxito.

Formulación Estratégica y Objetivos

Este capítulo del Plan de Negocio es breve pero imprescindible para que el destinatario comprenda el encuadre general del negocio.

La estrategia es necesaria para marcar el rumbo de la empresa. Aún cuando las condiciones de mercado cambien, la empresa sabrá cómo proceder si tiene una estrategia clara y bien definida.

Estrategia: es el enfoque general de las acciones que se ejecutarán para alcanzar los objetivos; determina el modo de operar dentro del ámbito del mercado y del sector. El objetivo es el punto al que queremos llegar, con la estrategia definimos cómo vamos a llegar, por qué camino.

Si bien la única estrategia de fondo posible es la Diferenciación, buscando que el cliente / consumidor objetivo perciba a nuestra oferta como de mayor valor que la de nuestros competidores, esa diferenciación puede lograrse a partir de tres caminos o estrategias competitivas genéricas, planteadas por Michael Porter:

Liderazgo Total en Costos: consiste en mantenerse competitivo aventajando a la competencia en materia de costos. La ventaja en costos puede ser reflejada en precios más bajos o puede ser aprovechada para reinvertir el ingreso adicional en el negocio.

Alta Diferenciación: consiste en crear un valor sobre el producto / servicio ofrecido para que este sea percibido en el mercado como único, sin igual. En este caso debe prestarse particular atención a que el diferencial de precio frente a la competencia de bajo costo no resulte excesivo para mantener la percepción de mayor valor (y preferencia) del producto diferenciado.

Enfoque o Alta Segmentación: consiste en la especialización en productos / servicios tendientes a satisfacer las exigencias de una categoría determinada de consumidores / clientes.

De las estrategias posibles, deberá seleccionarse la más conveniente después de realizar una evaluación crítica y coherente de las alternativas a la luz del análisis FODA.

Es clave durante este análisis no olvidar a la competencia, y realizar una estimación de las potenciales reacciones frente a la implementación de la estrategia, así como

tener evaluados y predefinidos posibles planes alternativos o de contingencia.

Objetivo: un objetivo es un resultado específico que se prevé alcanzar por medio de la implantación del Plan de Negocio.

Para que sean válidos a los fines del negocio, los objetivos deben reunir determinadas características:

- Orientados hacia resultados específicos.
- Realistas y alcanzables.
- Aceptables para todas las áreas de la empresa.
- Claros y fáciles de comprender.
- Flexibles.
- Consistentes entre sí.
- Exigentes, capaces de generar un verdadero desafío.
- Susceptibles de ser controlados.
- Relevantes; el logro del objetivo debe justificar el tiempo y los recursos que habrán de invertirse.

Si bien dependiendo de la situación, características de la empresa y del mercado en que participa, los objetivos pueden ser muy variados y diferentes, los mismos pueden agruparse según las Áreas Clave de Resultado que son determinantes para la empresa.

Áreas Clave de Resultado: cada empresa puede determinar las que considere más importantes para su desempeño y modelo de gestión. A continuación se enumeran algunas:

- Rentabilidad.
- Posición en el Mercado.
- Innovación.
- Productividad.
- Recursos Físicos.
- Recursos Financieros.
- Recursos Humanos.
- Responsabilidad Pública.

Formulación Estratégica: operativamente, la expresión de la Formulación Estratégica en el Plan de Negocio deberá componerse de las definiciones que se indican a continuación.

- Objetivos (Ventas, Posición en el Mercado y Rentabilidad).
- Segmentación (grupo de consumidores / clientes a los que pretende satisfacer).
- Posicionamiento (beneficio o diferencia competitiva que originará la preferencia o elección del segmento objetivo).
- Estrategia (lineamientos de fondo de la estrategia).
- Reacciones Potenciales de la Competencia (y acciones de contingencia).

Plan de Marketing

El Plan de Marketing es el núcleo operativo e instrumental de la estrategia comercial del Plan de Negocio. En el mismo se definen los objetivos comerciales de corto plazo, las subestrategias y los planes de acción para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.

Se deberá dar respuesta efectiva a los siguientes interrogantes:

- **Producto / Servicio:** ¿cuáles son los beneficios que la empresa o el producto / servicio generará para los potenciales clientes / consumidores?
- **Precio:** ¿a qué precio se va a ofrecer el producto / servicio y cuánto influye el precio en la decisión de compra de los potenciales clientes?
- **Distribución:** ¿cómo y en qué lugar se va a vender el producto / servicio?
- **Comunicación:** ¿de qué manera se va a comunicar y promocionar el producto / servicio de modo tal que los clientes potenciales se enteren de su existencia y deseen comprarlo?

Se conforman así 4 subcapítulos del Plan de Marketing, cuyos contenidos genéricos se describen a continuación.

Producto / Servicio:

- Descripción objetiva del producto / servicio con todas las **características técnicas** relevantes, incluyendo una descripción del **packaging**. En el caso de un servicio, incluir un detalle del proceso u operación.
- Descripción de los **beneficios** que el producto / servicio brinda a los clientes / consumidores.
- **Diferencias y ventajas** frente a la competencia.
- **Planos, dibujos y fotos.**

Precio:

- **Precio o rango de precios** al cual se ofrecerá el producto / servicio y su fundamentación.
- **Análisis de sensibilidad** para sustentar el rango adoptado y evidenciar la elasticidad de la demanda.
- Referencia a la **investigación de mercado** para justificar el rango de precios adoptado.
- **Análisis de costos** para dejar expresado el **punto de equilibrio** y la rentabilidad estimada.

- **Análisis de la contribución marginal** para el caso de incluir nuevos productos / servicios.
- **Evolución de los precios del mercado** en los últimos años.

Distribución:

- Definición de la **mezcla de canales** a utilizar (directos y/o indirectos) que harán llegar el producto al consumidor final.
- **Alcance geográfico de la distribución** (barrial, metropolitana, regional, nacional, internacional).
- **Mapa de cobertura geográfica.**
- Indicación de la **distribución ponderada** (% de la distribución total de la categoría que comercializan los canales / puntos de venta en los que se va a estar presente).
- **Diagrama** del esquema de distribución (si fuera complejo).
- Descripción de la **Organización de Ventas** que se utilizará y sus programas de incentivo.
- **Justificación de la localización** de oficinas, locales, depósitos, talleres y/o plantas.

Comunicación:

- **Objetivos de la comunicación; mensaje, tono y personalidad.**
- Objetivos de **cobertura de audiencia y Plan de medios** (masivos, marketing directo, vía pública, auspicios, etc.).
- Acciones de **promoción al consumidor / cliente y al canal**, acciones de **merchandising**.
- Visualización del **plan anual de comunicaciones**.
- **Análisis costo-beneficio** del plan de comunicaciones. Inversión y resultados.
- Campañas anteriores y resultados obtenidos.

Planificación de Producción

Si se trata de un negocio vinculado a la manufactura, el Plan de Negocio deberá dedicar un capítulo a la planificación de la producción.

Para un proyecto que requiera inversiones en instalaciones productivas, se deberá describir la naturaleza del equipamiento, requerimientos y reclutamiento de personal y diagrama del proceso.

Se incluirán montos de inversión y plazos, para ser incluidos en el cash-flow.

Es importante que este capítulo contenga un análisis de los proveedores de insumos clave o estratégicos, ya que serán factor determinante de la calidad del producto final y de la continuidad de fabricación.

Si hubiera maquinaria clave, es recomendable presentar una descripción de los equipos y su funcionalidad.

Si se trata de un proyecto de servicio o retail, este capítulo debería incluir planes de compra, sistema de inventarios (variaciones estacionales, niveles de inventario, métodos de control), requerimientos de espacio, requerimientos de personal y equipamiento.

Recursos Humanos

Para el caso de un nuevo emprendimiento o lanzamiento de un nuevo producto, se deberá incluir:

- Qué **estructura** tendrá la empresa en su **punto de máxima expansión**.
- Qué **estructura** tendrá **al inicio** y como evolucionará a medida que crezca (organigrama mínimo).
- Qué **cantidad de personas, calificación** y qué **puestos** ocuparán en el horizonte de planeamiento adoptado.
- Cuál será el **costo de reclutamiento y de remuneración**.

Si el objeto del Plan de Negocio fuera la venta de una empresa en marcha o la búsqueda de algún tipo de asociación, deberá incluirse un organigrama, la nómina del personal y el costo actual de remuneraciones.

La Dirección y Gerencia requieren una mención particular.

Tratándose de un proyecto de una empresa en marcha, resulta importante proporcionar datos para poder identificar y evaluar a principales accionistas, directores y gerentes, así como a auditores, asesores y consultores.

Si el proyecto involucra un nuevo negocio, es fundamental destacar el gerenciamiento, incluyendo el currículum de los gerentes.

Inversiones

Se debe incluir la totalidad de los recursos adicionales a la actual estructura que se planea comprometer para poner en marcha el plan, indicando, además de los montos individuales de inversión requeridos, la descripción (de qué se trata), la mención de cómo y dónde se obtendrán (capital propio, préstamo, inversores).

Los rubros a describir dependen de las características del proyecto, siendo los más comunes:

- Inmuebles.
- Instalaciones.
- Máquinas, equipos y dispositivos.
- Licencias y patentes.
- Selección e incorporación de personal.
- Bienes de cambio.
- Tecnología de información (sistemas, hardware, software).
- Investigación de mercado.
- Comunicaciones (publicidad y promoción).
- Capital de trabajo.

El capital de trabajo adicional resulta un concepto de suma importancia, y muchas veces insuficientemente evaluado. Es el capital que se necesitará para mantener en operando a la empresa hasta comenzar a generar ingresos y cubrir las brechas temporales entre pagos y cobranzas.

Factibilidad Técnica

Debe presentarse una evaluación que demuestre que el proyecto es posible de poner en práctica y de sostenerse de acuerdo a lo enunciado en el plan.

Se deben proporcionar evidencias e que se ha planificado cuidadosamente, y de que se han contemplado los problemas que involucra poner en marcha el proyecto en cuestión y mantenerlo en funcionamiento.

La enumeración de los principales aspectos a resolver y una propuesta de solución para cada uno de ellos ayuda a demostrar la factibilidad del proyecto.

Algunos aspectos que deben ser considerados son los siguientes:

- Ensayo e Investigación: ¿se testeó el producto / servicio? ¿cómo? ¿cuándo? ¿funciona correctamente? ¿se conocen experiencias similares?
- Localización: ¿cómo se decidió o decidirá? ¿cómo se hará para acceder ágilmente a los clientes y para abastecerse? ¿se cuenta con vías de acceso rápidas y fluidas?
- Escala de producción: ¿es posible responder a las ventas previstas? ¿existen posibilidades de ampliación / reducción de la capacidad?
- Tecnología: ¿cómo se obtendrá la tecnología necesaria para el desarrollo? ¿ya fue probada? ¿cómo se adecuará el proyecto a los avances tecnológicos?

- Recursos humanos: ¿hay en el mercado personal calificado para las funciones que se requieren? Y si no es así, ¿cómo se capacitará al plantel?
- Insumos: ¿es constante el abastecimiento? ¿está sujeto a cambios en el mercado? ¿tiene fuertes variaciones estacionales? ¿existen proveedores alternativos?
- Proyectos complementarios: ¿es necesario desarrollar proyectos complementarios para poner en marcha el proyecto en cuestión? ¿es posible hacerlo? ¿quién lo hará? ¿cómo lo hará? ¿cuándo lo hará?

Presupuesto (Factibilidad Económica)

A través del presupuesto se demostrará que el proyecto es económicamente viable y sostenible.

El presupuesto tiene como objetivo específico expresar, en términos de dinero, el contenido del Plan de Negocio y sus implicancias, con el propósito de determinar la rentabilidad.

Constituye la previsión, lo más precisa posible, de todos los ingresos (ventas) y todos los egresos (costos y gastos) que se producirán en un período futuro determinado.

Ventas: el precio del producto / servicio juega un papel fundamental, ya que es determinante del volumen de ventas, por lo que debe explicarse brevemente cómo se lo ha definido.

El plan debe mostrar estimaciones de ventas (en unidades y en dinero) para un período de al menos un año, justificando cómo se ha calculado (investigaciones de mercado, negocios similares, opiniones de especialistas, registros históricos, etc.).

Es importante exponer y explicitar cómo evolucionarán las ventas a lo largo del tiempo y por qué (venta regular, estacional u ocasional).

Costos y gastos: debe exponerse la estructura de costos del proyecto analizando los costos fijos y variables. Los **costos variables** son aquellos que tienen una relación directamente proporcional con el nivel de venta (o producción) tales como materias primas, mano de obra directa, fuerza motriz, comisiones, IIB, , etc. Son **costos fijos** todos los que se mantienen invariables o se modifican solo como consecuencia de cambios en la capacidad productiva o en el volumen total de operaciones, como seguros, sueldos indirectos, mantenimiento, etc.

El resultado final es poder armar un **balance proyectado** mostrando las ganancias que el proyecto generará una vez puesto en marcha.

Una información clave a incluir es el cálculo del **punto de equilibrio**, que indica el nivel de ventas necesario para cubrir adecuadamente todos los egresos sin producir **NI GANANCIAS NI PERDIDAS**. En otras palabras, indica el nivel en que los ingresos totales igualan a los egresos totales. Permite establecer el límite entre el área de pérdidas y el área de ganancias.

Otra información que puede incluirse es la **contribución marginal**: el precio de venta neto menos el costo variable. No indica rentabilidad pero es un instrumento orientador para la comprensión del negocio.

Cash –Flow (Factibilidad Financiera)

El cash-flow (flujo de fondos) sintetiza el movimiento de "efectivo". Surge a partir del presupuesto considerando únicamente aquellos conceptos que comprometen movimientos de caja.

Una premisa a tener en cuenta es que solo se deben incluir aquellos ingresos y egresos que estén directamente asociados con el proyecto, es decir aquellos que no existirían si el proyecto no se realiza. En otras palabras, el flujo de fondos de un proyecto está integrado por los ingresos y egresos incrementales que genera el proyecto.

El horizonte de planeamiento es el período durante el cual el proyecto tendrá vigencia y para el cual se construye el cash-flow.

Es conveniente incluir además otros indicadores financieros tales como el período de recupero (payback), el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

Período de Recupero: indica el tiempo que la empresa tardará en recuperar la inversión con la ganancia que genera el proyecto. Es una cantidad de meses o años.

Puede calcularse en forma **simple** sumando los resultados netos al monto de la inversión inicial hasta llegar a cero.

Un cálculo más **completo**, sobre todo cuando los períodos son largos, incorpora una tasa al flujo de fondos que representa el valor del dinero y refleja las diferencias temporales.

Valor Actual Neto: es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa que

refleja las expectativas de retorno depositadas en el proyecto.

Indica un monto en pesos que representa la ganancia que se podría tomar por adelantado al comenzar un proyecto considerando una "tasa de corte" establecida.

Uno de los puntos de discusión en torno al VAN es la determinación de la tasa de corte a utilizar. En el Plan de Negocio debe explicitarse cuál es la tasa seleccionada y por qué.

Esencialmente hay cuatro opciones:

- El interés del mercado.
- La tasa de rentabilidad de la empresa.
- Una tasa cualquiera elegida por el inversor.
- Una tasa que refleje el costo de oportunidad.

Tasa Interna de Retorno: es la tasa de interés efectiva que da la inversión en el proyecto en evaluación. Es la máxima tasa que es posible pagar por el financiamiento del proyecto, ya que devolviendo un préstamo a esa tasa con los egresos generados, el proyecto no daría ni ganancia ni pérdida.

Si el Plan de Negocio se está presentando para solicitar un préstamo, además de la información ya descrita es fundamental incluir:

- Monto exacto de los fondos que se solicitan.
- Período de tiempo por el que se pide el crédito.
- Qué uso específico se dará al préstamo (capital de trabajo, instalaciones, equipamiento, etc.).
- Un flujo de fondos con el repago del préstamo incluido para que quienes lo evalúen puedan ver que el proyecto permite devolver el dinero.

Análisis de Sensibilidad

En todo proyecto se trabaja con algunos factores sobre los que se tiene poder de decisión (variables controlables), y otros sobre los que sólo se pueden realizar estimaciones o hipótesis de comportamiento (variables no controlables).

Las principales variables no controlables son:

- Competencia.
- Consumidores / clientes.
- Entorno económico, político, legal, etc.

El presupuesto y el flujo de fondos reflejan, en consecuencia, una serie de supuestos sobre el comportamiento de las variables.

El análisis de sensibilidad es una técnica que permite evaluar el impacto de variaciones en el comportamiento de algunas variables sobre las utilidades y, consecuentemente, sobre la tasa de retorno.

Los resultados de este tipo de análisis suelen incluirse en el Plan de Negocio, ya que saber cuáles son las variables más sensibles, es decir aquellas que más afectan los resultados del proyecto en caso de modificarse, es útil para tomar decisiones.

En general se consideran variaciones en las ventas (originables en diferencias de volúmenes y / o de precios), en los costos o en las tasas de interés (si se supone un escenario inestable en lo financiero).

Conclusiones

A diferencia del resumen ejecutivo, que es una síntesis de los temas abordados en el Plan de Negocio, las conclusiones contienen un factor subjetivo porque su autor realiza una *interpretación* de los hechos. Este es el lugar apropiado para convencer al destinatario del plan de realizar aquello que se espera de él (comprar, aprobar, invertir, etc.).

Utilizando los datos más significativos de la propuesta (en general fortalezas y oportunidades y la inteligencia para aprovecharlas) las conclusiones no deben extenderse más de una carilla y deben motivar a la acción.

Al escribir las conclusiones, se debe tener en cuenta:

- El destinatario del Plan de Negocio.
- Los hechos concretos.
- Que es el momento de reforzar / acentuar los factores que harán exitoso el proyecto.

Anexos

Los anexos se ubican después de las conclusiones e incluyen los datos de soporte. Resultan oportunos para agregar información a quien desee profundizar lo expuesto en el cuerpo principal.

PRESENTACION DEL PLAN DE NEGOCIO

Preparar un Plan de Negocio generará mucho trabajo intelectual y mucho papel. A pesar de ello no olvide que el documento final a presentar es una síntesis de su proceso de planeamiento aplicado a un determinado proyecto o negocio. Siempre se podrá referir o remitir a papeles complementarios y de trabajo para sustentar con posterioridad algún punto en particular.

Antes de presentarlo, es conveniente hacer revisar la presentación del plan por personas de confianza (de la empresa o externos imparciales). Puede haber aspectos no considerados o poco enfatizados y otros sobre expuestos que sea necesario adecuar apuntando al destinatario de la lectura del documento (fuentes de crédito, inversores, proveedores, clientes) y a la decisión que pretendemos que tome.

Se incluyen aquí algunas recomendaciones para que la presentación sea atractiva, ya que es la imagen del proyecto frente al potencial socio o inversor. La forma de presentación no sustituye la coherencia y consistencia del contenido, pero es un indicador de con qué nivel de cuidado, dedicación y profesionalismo fue elaborado el proyecto, y por lo tanto puede tener incidencia fundamental en la recepción y predisposición hacia la propuesta.

3. PRESENTACION DEL PLAN DE NEGOCIO

Presentación por Escrito

Algunos puntos a tener en cuenta son:

- Una extensión de no más de 30 a 35 páginas, incluyendo los anexos, es adecuada. Se debe demostrar capacidad de síntesis para incluir de forma clara y contundente los elementos importantes.
- Es aconsejable encuadernar el plan en una carpeta, preferentemente con tapa transparente para que se pueda visualizar la carátula de presentación.
- Es recomendable la utilización de márgenes amplios, ya que ayudan a no saturar de información cada página y permiten hacer anotaciones durante la lectura.
- Incluir un índice para facilitar la búsqueda de los capítulos o secciones.
- Comenzar cada sección o capítulos en una página nueva, lo que mejora la presentación y facilita la búsqueda de temas.
- Utilizar gráficos y diagramas, pero sin abusar de este recurso. Ambos deben ser claros y tener todas las referencias necesarias, ya que su inclusión obedece a facilitar y mejorar la comprensión del contenido.
- Las hojas que se utilicen para la presentación deben llevar membrete. Reforzarán la presencia del emisor en cada página y contribuirán a identificar

las hojas si se desprendieran de la carpeta.

- Es necesario explicitar todos los supuestos sobre los que se basa el análisis. Esto puede hacerse en el cuerpo principal, cada vez que corresponda, o al inicio de cada capítulo en forma de listado.
- El plan debe ser consistente. Los capítulos deben guardar coherencia entre sí. Por ejemplo, si en la sección Análisis FODA y Diagnóstico se menciona como factor clave de éxito la rapidez de respuesta y la confiabilidad de las entregas; el Análisis del Mercado y la Demanda deberá demostrar que este es un factor determinante para la decisión de compra; el capítulo Formulación Estratégica y Objetivos deberá contener metas y planes de acción que apunten a la mejora en ese aspecto y el capítulo Recursos Humanos deberá mostrar cuánta gente habrá que incorporar para asegurar la rapidez de respuesta y "cero" faltante.

Presentación Oral

La mejor manera de "vender" una propuesta es la presentación oral por parte de su autor, con sus propias palabras. Siempre será más convincente y permite el agregado de información en caso de ser requerido. Algunos puntos a tener en cuenta son:

- Evalúe previamente a la presentación quiénes formarán la audiencia, qué grado de interés tendrán en el proyecto y cuánto tiempo tendrá disponible para exponer.

- La audiencia evaluará de alguna manera a la persona que hace la presentación e incluirá esa evaluación como factor de decisión. Es conveniente que esa persona sea un interesado directo en que el proyecto sea aceptado, o incluso quién lo llevará adelante, porque es importante cautivar a la audiencia, mostrando conocimiento, entusiasmo y confianza. Además, el expositor debe ser capaz de responder correctamente a las preguntas que se le harán.
 - La presentación debe durar el tiempo justo para exponer todo lo importante, sin aburrir a la audiencia. Es preferible hablar menos y dejar que los interesados pregunten y evitar perder la atención e interés por la exposición.
 - Maneje la participación de acuerdo con el público. Si hay participación, utilícela para introducir los temas (no importa si se cambia el orden de los temas, después se puede recapitular). Si no hay participación, mantenga un ritmo dinámico.
-
- Si hay desacuerdo, no intente la defensa inmediata; escuche atentamente y encuentre el momento oportuno para refutarlo con datos concretos. Si no tuviera la respuesta, dígalos: "es una excelente pregunta. Tendré que investigar para darle una respuesta apropiada".
 - Al igual que en la presentación del plan escrito, los últimos cinco minutos son clave. Es el momento de utilizar la pasión y poner las "cartas" sobre la mesa. Aquí se puede ser subjetivo y utilizar frases como "estoy convencido de que este proyecto va a ser un éxito" o "tengo absoluta certeza de que podré llevar adelante este proyecto".