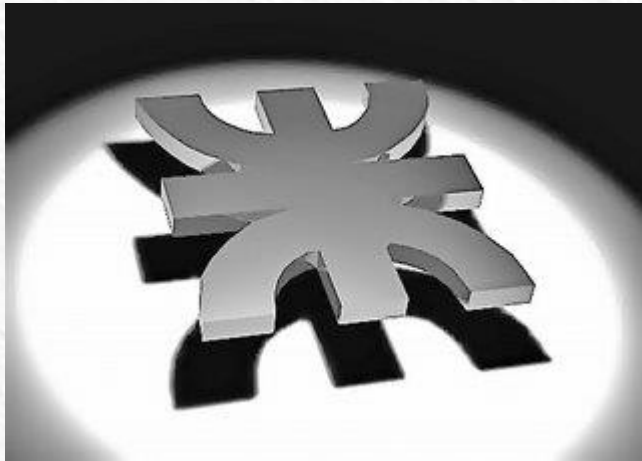
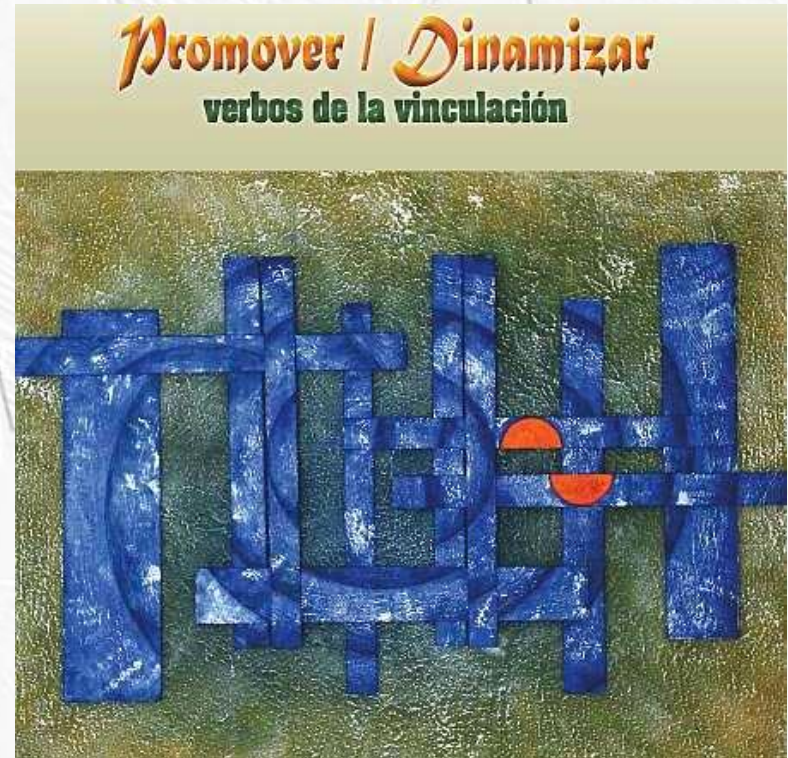


U.T.N.



Formulación y
Evaluación de
Proyectos



¿Qué es un Plan de Negocio?



El Plan de Negocios

Una Herramienta de Creación de Valor

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL



El plan de negocio reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y las estrategias generales para ponerlo en marcha.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

Presentar este plan es fundamental para buscar financiación, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.

Plan de Negocio

Un plan de negocio es un documento que le señala a una organización un camino de ejecución específico y coordinado para la creación de nuevo valor.

ESQUELETO DE UN PLAN DE NEGOCIOS:

1. Concepto de Negocio = La Columna Vertebral: Proposición de valor que se le hace al cliente y que le permite a la organización dejarse un remanente para remunerar el uso de diversos factores productivos.
2. Plan de Marketing = Cráneo: La forma particular con la que la organización satisface la necesidades del cliente. Si el remanente de valor es superior a lo normal, se dice que la empresa tiene una “Ventaja Competitiva”.
3. Plan Financiero = Piernas: La evolución que tendrá el uso de recursos y el pago a los factores productivos durante la ejecución del plan de negocio y en el futuro.
4. Plan de Implementación = Brazos: Las etapas de utilización de factores productivos para llevar al concepto de negocio a la realidad.

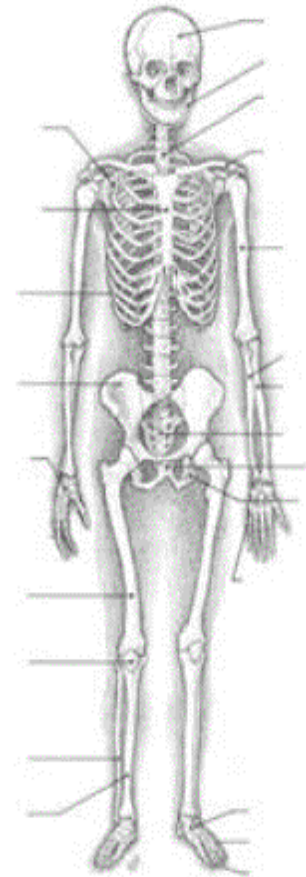


FIG. 1-4. The skeleton of a man.



La Bola de Cristal y el Plan de Negocio

El Plan de Negocios es una forma de poder hacer una predicción racional del futuro con el fin de preparar a la organización a optimizar el uso de recursos de manera de generar el mayor valor posible. Por tanto, debemos lograr definir en dicho plan una visión clara acerca de:

- ✓ Cómo se verá su industria/sector?
- ✓ En qué mercados estará compitiendo?
- ✓ Qué tipo de competencia enfrentará?
- ✓ Qué productos o servicios usted ofrecerá?
- ✓ Qué valor le entregará a sus clientes?
- ✓ Qué ventajas de largo plazo desarrollará?
- ✓ **Qué tan grande y rentable será su empresa?**



Al pensar en la formulación de un proyecto surgen varios interrogantes que de alguna manera ayudan a construir el **marco referencial** de dicho proyecto:

| | | |
|------------------|-----------------|-----------------------------------|
| QUÉ | Se quiere hacer | Naturaleza del proyecto |
| POR QUÉ | Se quiere hacer | Origen y fundamentación |
| PARA QUÉ | Se quiere hacer | Objetivos, propósitos. |
| CUÁNTO | Se quiere hacer | Metas |
| DÓNDE | Se quiere hacer | Localización Física |
| CÓMO | Se va a hacer | Actividades y tareas. Metodología |
| CUÁNDO | Se va a hacer | Cronograma |
| A QUIÉNES | Va dirigido | Beneficiarios |
| QUIÉNES | Lo van a hacer | Recursos Humanos |
| CON QUÉ | Se va a hacer | Recursos Materiales |
| | Se va a costear | Recursos Financieros |

- Fuente: <http://www.efdeportes.com/efd106/formulacion-de-proyectos.htm>

Componentes

1 NIVEL DE HIPOTESIS: "QUE"

Ideas de Valor Preliminares

Derivación de primeras ideas de manera primariamente subjetiva y secundariamente objetiva.

Dimensionamiento de Ideas de Valor

Se filtran ideas preliminares con el fin de ver cuales tienen mayor potencialidad y racionalidad de desarrollo.

2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN "DONDE, CUANDO"

Diagnostico Competitivo de la empresa y de la propuesta de valor se deriva de dos análisis:

Nivel Externo: ESTUDIO DE MERCADO

Análisis para concluir oportunidades y amenazas de la idea de valor

Nivel Interno: Análisis de cómo la organización actual puede responder a la ejecución real de la idea de negocio. Por tanto, se logran concluir las fortalezas y las debilidades de la empresa actual

3 NIVEL ESTRATEGICO: "QUERER"

En base al diagnostico competitivo se desarrolla una estrategia para lograr apalancar las oportunidades y fortalezas y tratar de disminuir el efecto de las debilidades y amenazas.

El objetivo del diseño estratégico esta en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

La estrategia integrada en la idea de valor original produce que esta se transforme en un "Concepto de Negocio" concreto



Componentes

4 NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN : “COMO”

Plan De Marketing:

Se detalla la implementación hacia los clientes del concepto de negocio en la forma de un producto o servicio para hacer realidad lo estipulado en la estrategia gral de la empresa (Porter).

Plan Operacional:

En este plan se detalla como la organización implementará el nuevo concepto de valor estipulado en la estrategia. Incluye, entre otros, la logística , la arquitectura organizacional y los mecanismos de control de gestión estratégica

5 NIVEL DE RETORNO: “CUANTO”

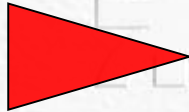
Análisis Financiero:

Se derivan las necesidades de financiamiento del proyecto, la mezcla de instrumentos financieros y el retorno sobre los recursos invertidos.

6 NIVEL DE ATRACCION DE CAPITAL: “CONVENCER”

Como Convencer a los Inversionistas:

Finalmente se dan las diferentes técnicas que permiten diferenciar al plan de negocio con el fin de obtener los recursos de inversionistas y atraer al capital humano necesario



1.- Concepto de Negocio



MISION

Es definición de la empresa en el momento presente.

VISION

Es la ubicación de la empresa en escenarios futuros.

Objetivos

OBJETIVOS

Son las guías que le dan direccionalidad a la empresa,

ESTRATEGIAS

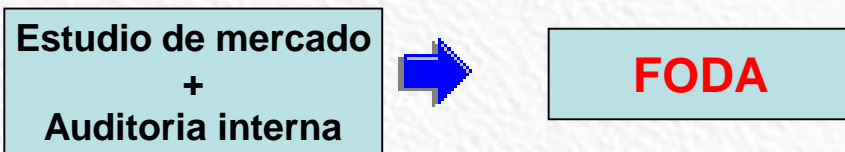
Cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos



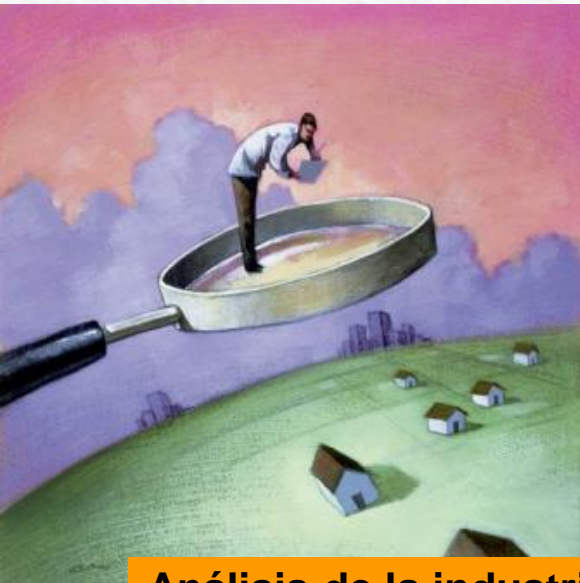
1.- Concepto de Negocio

La única forma que tiene una empresa de generar valor en un mercado muy competitivo es la de tener un producto ó servicio que satisfaga las necesidades de los **clientes** de una forma superior. Por tanto, el concepto de negocio debe ser coherente con las capacidades de la organización y la **realidad competitiva** externa que enfrenta.

Para poder diseñar un concepto de negocio como el descrito, es necesario tener un “**diagnostico competitivo**” de lo que enfrenta la empresa. En esta línea, el modelo básico utilizado es el análisis FODA:



1.- Concepto de Negocio



Análisis de la industria

Análisis del mercado



- * Religión
- * Contexto socio cultural



Clientes -Segmentos - Nichos



Contexto Político



1.- Concepto de Negocio

Combinación de los Resultados

- Análisis Externo (Oportunidades, Amenazas)
- Análisis Interno (Fortalezas, Debilidades)

SWOT ANALYSIS

| | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------|
| | Helpful to achieving the objective | Harmful to achieving the objective |
| Internal origin (attributes of the organization) | S Strengths | W Weaknesses |
| External origin (attributes of the environment) | O Opportunities | T Threats |

Análisis FODA

| | | |
|---------|----------------------|--------------------|
| | + | - |
| Interno | Fortalezas | Debilidades |
| Externo | Oportunidades | Amenazas |



2.- Definición de estrategias y objetivos

Estrategia empresarial, el

conjunto de acciones anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento;

La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación



3.- Plan De Marketing



El Plan de Marketing es una estructura estratégica lógica que define todas las dimensiones de cómo se debe ejecutar el concepto de negocio para lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Este plan lleva la creatividad creadora de valor a acciones concretas:

Fácil Decir : “Queremos”

Difícil decir: “Como lo Haremos”

Las dimensiones que ve el plan de marketing son las estrategias de:

- Atributos de Producto
- Estrategia de Precio
- Estrategia de Distribución
- Estrategia de Promoción



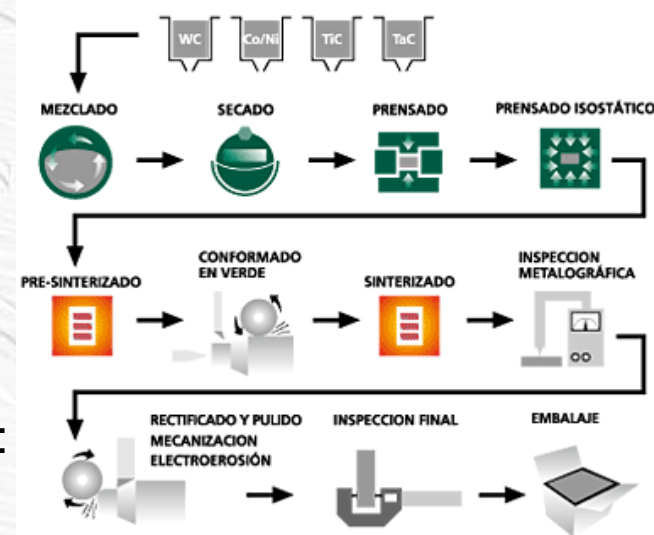
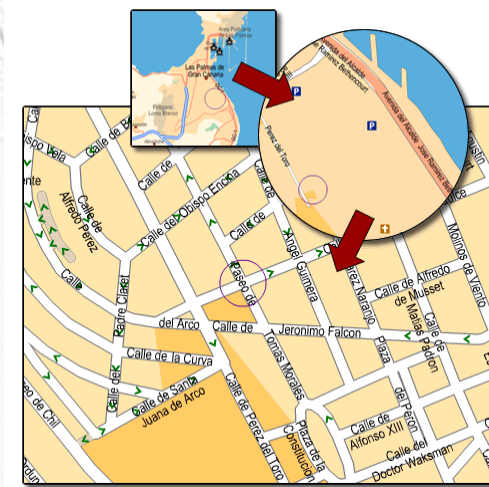
4.- Plan de Producción

En esta parte se deberá hacer referencia a:

- Proceso de elaboración del producto o servicio
- Tecnología aplicada
- **Determinación del costo del producto o servicio**

En relación al proceso de elaboración del producto o servicio determinando, se deberá tener:

- Diagrama de procesos, y el correspondiente análisis de los mismos, así como los manuales de procedimientos a seguir.
- Los procesos operativos (funciones) de la empresa:
 - ¿Qué se hace?,
 - ¿Cómo se hace?
 - ¿Con que se hace?
 - ¿Dónde se hace? (**Localización**)
 - ¿En cuanto tiempo se hace? (Producto o servicio).



5.- Estructura organizacional y legal

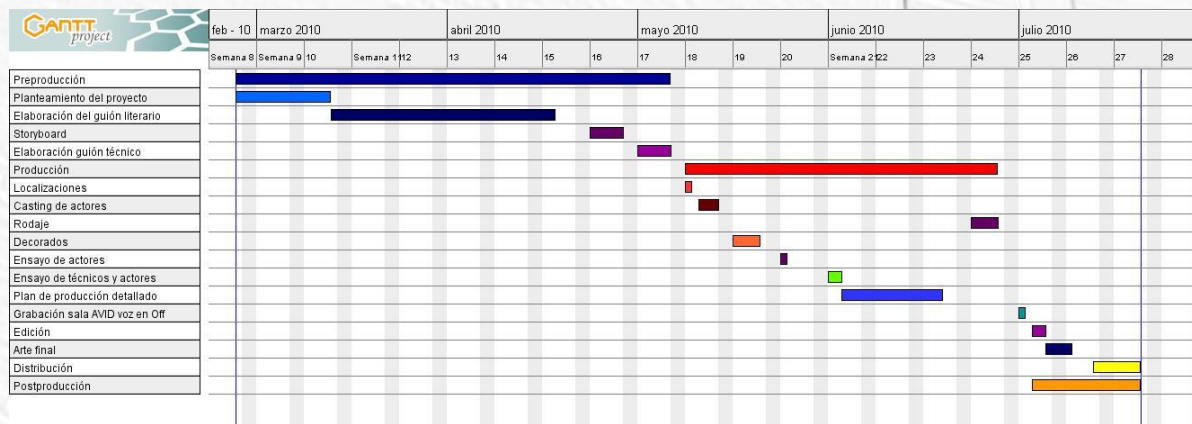


Señala un cronograma lógico donde se asignan objetivos y sus responsables. Además, señala el uso de recursos y el control de gestión que se realizará para velar por que la creación de valor se produzca.



Dentro de las herramientas que se utilizan están:

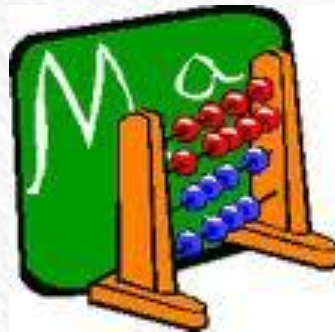
- Definición de la forma jurídica
- Definición de la estructura organizacional y/o de responsabilidades
- Carta Gantt
- Mecanismos de Incentivo alineados con los objetivos
- Mecanismos de control de gestión



5.- Evaluación Económica y Financiera

El plan financiero resume como se utilizarán recursos y los retornos que se lograran con la implementación del nuevo concepto de negocio. Es una de las partes más importante para los inversionistas ó accionistas, ayuda a evaluar la viabilidad del negocio.

Parte delicada debido a los supuestos que se toman. Por tanto, es vital tener un buen diagnostico competitivo para tener **supuestos sólidos.**



| USOS POR COMPONENTE | VALOR PRESENTE DE LOS USOS (PESOS 2010) | % |
|--|---|----------------|
| COMPONENTE ASEGURAMIENTO DE LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL | 80.543.912.721 | 47,89% |
| A SEGURAMIENTO DE LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL | 3.862.065.075 | 2,30% |
| A SEGURAMIENTO DE LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL (MODERNIZACION- EMPICALDAS S.A. E.S.P) | 1.480.160.000 | 0,88% |
| ADMINISTRACION, SEGUIMIENTO Y SUPERVISION DEL PDA | 8.336.250.774 | 4,96% |
| GESTOR | 4.279.561.514 | 2,54% |
| AUDITORIA AL DESARROLLO DEL PDA | 93.470.758 | 0,06% |
| SUBSIDIOS | 62.492.396.600 | 37,16% |
| COMPONENTE INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURA DE AGUA Y SANEAMIENTO ESTUDIOS Y DISEÑOS (MAVDT FONDO PARA LA PAZ) | 66.841.007.639 | 39,74% |
| INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURA | 596.520.001 | 0,35% |
| PROVISION POR AUMENTO EN OBRAS | 63.835.613.918 | 37,96% |
| DEPARTAMENTO DESTINACION E SPECIFICA | 1.947.180.664 | 1,16% |
| | 461.693.056 | |
| COMPONENTE AMBIENTAL | 17.997.514.233 | 10,70% |
| MEJORAMIENTO EN CUENCAS HIDROGRAFICAS Y COMPRA DE PREDIOS (LEY 99 DE 1993) | 3.433.309.633 | 2,04% |
| COMPONENTE AMBIENTAL | 14.564.204.600 | 8,66% |
| COSTOS FINANCIEROS Y ADMINISTRATIVOS | 2.792.766.601 | 1,66% |
| COMISION FIJA FIA | 47.845.161 | 0,03% |
| COMISION VARIABLE FIA | 1.831.752.000 | 1,09% |
| EXCEDENTES DE CAJA | 913.169.440 | 0,54% |
| TOTAL | 168.175.201.194 | 100,00% |



Ejemplo de Índice de Plan de Negocio

1. Resumen Ejecutivo
2. Descripción del Producto o Servicio
3. Diagramas o Imágenes del Producto
4. Análisis de la Industria
5. Clientes
6. Competencia
7. Proveedores
8. Análisis FODA
9. Definición de objetivos y estrategias
10. Plan de Marketing
11. Plan de operacional (Producción y organización)
12. Análisis Económico y Financiero
13. Documentación de Apoyo: Estudios Internos y de Terceros
14. Anexos



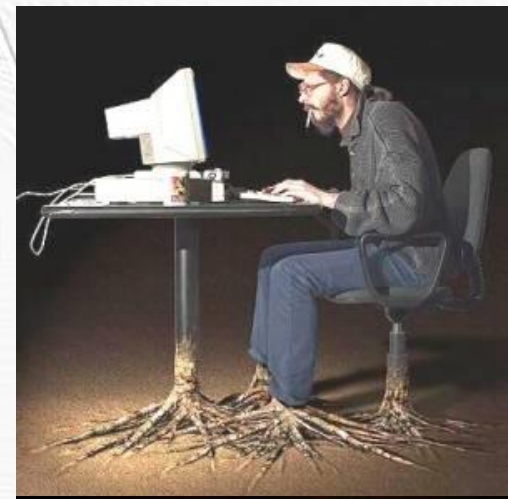
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL



Escribiendo un Plan De Negocio

En un mundo con tiempos escasos, es vital tener una capacidad de síntesis. En esta línea, un gerente de alto nivel debe ser capaz de entender rápidamente el plan de negocio y poder explorar mayor información si lo desea.

- ✓ **Resumen Ejecutivo:** síntesis del plan de negocio
- ✓ **Formulación**
- ✓ **Evaluación**
- ✓ **Anexos:** Los anexos son consultados por los inversionistas en la medida que lo estimen conveniente



1

NIVEL DE HIPOTESIS: “QUE”

1 NIVEL HIPOTESIS “QUE”

Ideas de Valor Preliminares
Derivación de primeras ideas de manera primariamente y secundariamente objetiva.

Dimensionamiento de Ideas de Valor
Se filtran ideas preliminares de ver cuales tienen mayor potencialidad y racionalidad de desarrollo.

Ideas de Valor Preliminares

Derivación de primeras ideas de manera primariamente subjetiva y secundariamente objetiva.

Dimensionamiento de Ideas de Valor

Se filtran ideas preliminares con el fin de ver cuales tienen mayor potencialidad y racionalidad de desarrollo.

ACIONAL



Nivel De Hipotesis: ¿Qué?

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

- Concepto de Negocio
- Ejercicio de Creatividad



Concepto de Negocio

NACIONAL

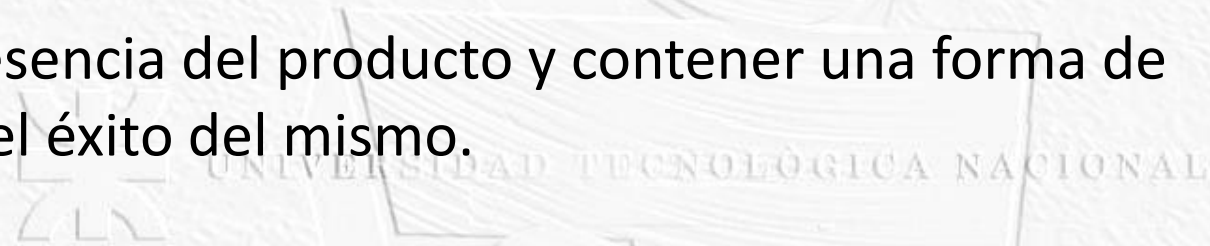


Concepto de Negocio



Para el desarrollo del plan de negocio es fundamental lograr poner en una oración a que se refiere el negocio.

Debe capturar la esencia del producto y contener una forma de medir las claves del éxito del mismo.



Javiyú



Concepto de Negocio

Ejemplos de “Conceptos de Negocio de Una Oración”:

- Un PC para todos los hogares: Desarrollo de un PC multimedia para el hogar que cueste menos de US\$ 150.
- Un aparato que combine una llave y un detector de movimiento: Una llave que se apaga automáticamente cuando no hay nadie en la pieza.
- Una cerradura de seguridad para niños: Diseñar una cerradura irrompible para muebles que se instale sin herramientas.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL



Concepto de Negocio

Recomendaciones para un buen Concepto de Negocio:

- **Enfocarse:** El enemigo de un buen plan de negocio es tratar de hacer todo. La modestia es fundamental. Los recursos escasos y la dinámica competitiva nos obligan a enfocarnos en iniciativas de producto y segmento limitadas.
- **Detectar claramente la necesidad:** Enfocarse en la necesidad a satisfacer y basar todo en el producto.
- **Detectar claramente a los clientes:** Quienes son nuestros clientes potenciales. Donde los encuentro. Cuantos son y como se comportan.

1

NIVEL DE HIPOTESIS: “QUE”

Ideas de Valor Preliminares

Derivación de primeras ideas de manera primariamente subjetiva y secundariamente objetiva.

1 NIVEL DE HIPOTESIS: “QUE”

Ideas de Valor Preliminares
Derivación de primeras ideas de manera primariamente subjetiva y secundariamente objetiva.

Dimensionamiento de Ideas de Valor
Se filtran ideas preliminares con el fin de ver cuales tienen mayor potencialidad y racionalidad de desarrollo.

Dimensionamiento de Ideas de Valor

Se filtran ideas preliminares con el fin de ver cuales tienen mayor potencialidad y racionalidad de desarrollo.

ONAL



Dimensionamiento de Ideas de Negocio

Concepto de Negocio e Hipótesis de Ventajas Competitivas:

- Con el fin de no gastar recursos en el desarrollo de un plan de negocios con baja aporte de valor, se busca identificar a priori el atractivo de una hipótesis de concepto de negocio:
- Credo central: “Una buena idea de negocio no es necesariamente un buen negocio”
- La pregunta central es: “Por qué creemos que nuestra idea de negocio puede llegar a ser un negocio rentable y sostenible en el largo plazo”.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL



Dimensionamiento de Ideas de Negocio

La teoría de las 5 'W'

Para cada idea de negocio debemos contestarnos estas preguntas:

- ¿A Quién?
- ¿Cuándo?
- ¿Cómo?
- ¿Por qué?
- ¿Para qué?

Dimensionamiento de Ideas de Negocio

Discriminación de Ideas de Negocio:

1 CONCEPTO DE NEGOCIO:

Satisfacción de una Necesidad Real:

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Cuál es nuestro producto ó servicio
- Quienes son nuestros clientes

Ventaja Competitiva:

- Mayor valor ofrecido a los clientes
- Sostenimiento en el tiempo de esa ventaja

2 EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO:

Dimensión de la Oportunidad:

- Donde están nuestros clientes, cuantos son y como irán creciendo.

Recursos Necesarios:

- Recursos Físicos
- Financieros
- Personas (talento necesario y su costo)

4 COMPATIBILIDAD ÉTICA DEL NEGOCIO

3 RENTABILIDAD ESPERADA:

- Medidas de retorno y riesgo sobre los recursos necesarios.
- Inversión necesaria para empezar y ventas potenciales a grosso modo.



Dimensionamiento de Ideas de Negocio

Discriminación de Ideas de Negocio:

1 CONCEPTO DE NEGOCIO:

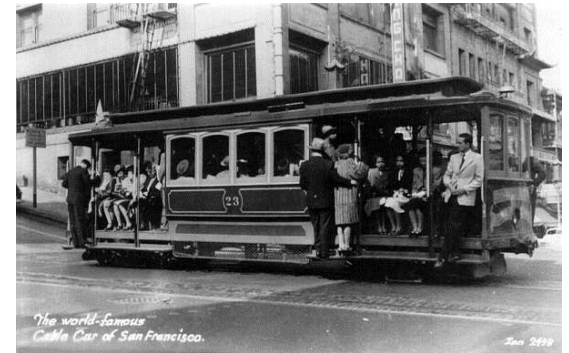
Satisfacción de una Necesidad Real:

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Cuál es nuestro producto ó servicio
- Quienes son nuestros clientes

Ventaja Competitiva:

- Mayor valor ofrecido a los clientes
- Sostenimiento en el tiempo de esa ventaja

Tranvías en San Francisco CA.



Dimensionamiento de Ideas de Negocio

Discriminación de Ideas de Negocio:

2

EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO:

Dimensión de la Oportunidad:

- Donde están nuestros clientes, cuantos son y como irán creciendo.

Recursos Necesarios:

- Recursos Físicos
- Financieros
- Personas (talento necesario y su costo)

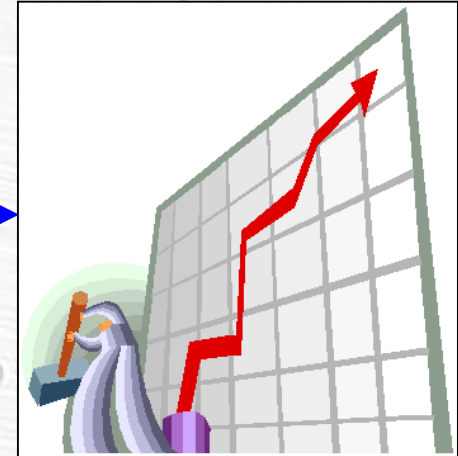


Dimensionamiento de Ideas de Negocio

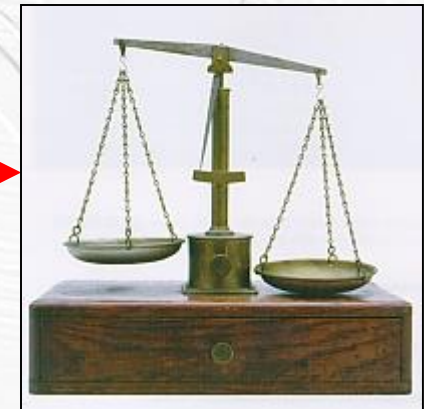
Discriminación de Ideas de Negocio:

3 RENTABILIDAD ESPERADA:

- Medidas de retorno y riesgo sobre los recursos necesarios.
- Inversión necesaria para empezar y ventas potenciales a **grosso modo**.



4 COMPATIBILIDAD ÉTICA DEL NEGOCIO



Proceso de Diagnostico Competitivo

Proceso de Diagnostico Competitivo

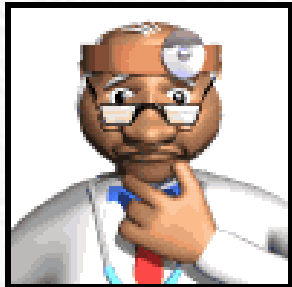
El Doctor y El Diagnostico Competitivo



Paciente: “Doctor me siento mal, creo que tengo un resfrio”



Empresa: “¿Qué podemos hacer para incrementar las utilidades?”



Doctor: “Antes que nada tengo que saber exactamente lo que tiene. Comenzaremos por hacer exámenes”



Gerente o Consultor:
“Antes de dar un consejo, debo hacer un diagnostico de la situación actual de la empresa ver lo que tiene, dejeme hacer un diagnóstico.
Comezaremos por hacer un análisis interno y viendo la cadena de valor en detalle.

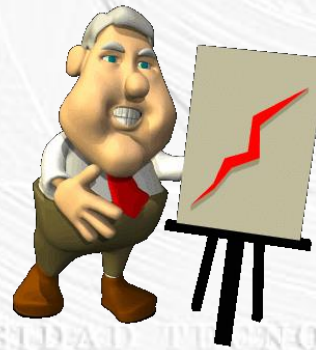
Examen = Análisis Interno

Proceso de Diagnostico Competitivo

El Doctor y El Diagnostico Competitivo



Doctor: Después de los exámenes, le puedo decir que usted está muy bien en términos generales, en especial tiene un bajo colesterol para su edad. Sin embargo, su nivel de vitamina z es muy bajo.



Gerente o Consultor: Después de analizar internamente a la empresa hemos llegado a que existen **FORTALEZAS Y DEBILIDADES** importantes en la empresa.

Tenemos una muy buena posición financiera. Sin embargo, nuestra maquinaria está obsoleta

Conclusión Análisis Interno: Diagnostico Interno

Fortalezas:

- Perfil Bioquímico OK

Debilidades:

- Falta de vitamina z.



Fortalezas:

- Buena Posición Financiera

Debilidades:

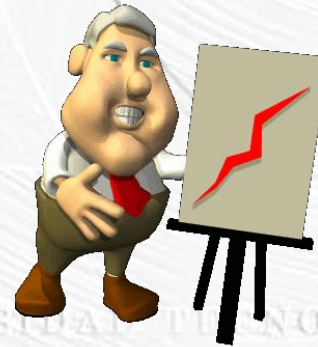
- Máquinas Viejas

Proceso de Diagnostico Competitivo

El Doctor y El Diagnostico Competitivo



Doctor: Ahora, hableme de su trabajo y su vida familiar



Gerente o Consultor: Ahora analizaremos externamente a la empresa. Veamos que pasa con los competidores, clientes, sustitutos, los proveedores y el ambiente competitivo.



Paciente: En el trabajo me ha ido muy bien. Sin embargo, en casa la situación se ha vuelto muy desagradable desde que tuvimos una pelea muy fuerte con mi señora.

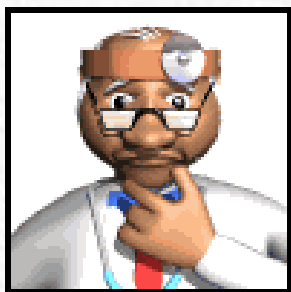


Empresa: Nuestros clientes están contentos con nuestros productos, pero nuestro principal competidor ha bajado los precios agresivamente

Entorno = Análisis Externo

Proceso de Diagnostico Competitivo

El Doctor y El Diagnostico Competitivo



Doctor: Después del examen psicologico, le puedo decir que su falta de vitamina z y su tendencia a resfriarse se debe en parte a una depresión que usted tiene por el hecho de no haber solucionado su problema matrimonial



Gerente o Consultor: A nivel externo hemos identificado interesantes **OPORTUNIDADES** a nivel de los clientes. Sin embargo, existen varias **AMENAZAS** a nivel de los competidores.

Conclusión Análisis Externo: Diagnostico Externo

Oportunidades:

- Buen desempeño laboral

Amenazas:

- Problema matrimonial.



Oportunidades:

- Buena percepción de clientes

Amenazas :

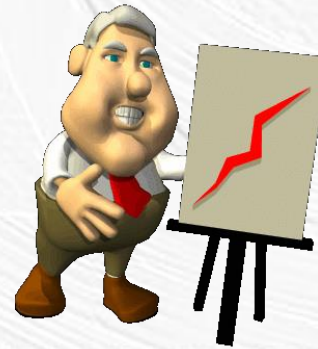
- Competidores muy agresivos

Proceso de Diagnostico Competitivo

El Doctor y El Diagnostico Competitivo



Doctor: Ahora, ya tengo un diagnostico completo de lo que le sucede. Por tanto voy a darle un tratamiento para que se mejore



Gerente o Consultor: Ahora, ya tenemos un diagnostico completo, diseñaremos una estrategia para mejorar la rentabilidad

Tratamiento = Estrategia

Doctor: El tratamiento que le voy a dar hace uso de sus fortalezas internas y de las oportunidades que usted tiene como persona. También, le voy a recetar unos remedios para cubrir su debilidad interna en vitamina z y le daré un consejo para mejorar la amenaza que enfrenta de un rompimiento matrimonial

Gerente o Consultor: La estrategia que proponemos hace uso de nuestras fortalezas y de las oportunidades identificadas. También proponemos acciones para mejorar y evitar nuestras debilidades internas y las amenazas externas identificadas.

Hacer uso de las Oportunidades y Fortalezas para enfrentar a las Debilidades y Amenazas

Proceso de Diagnostico Competitivo

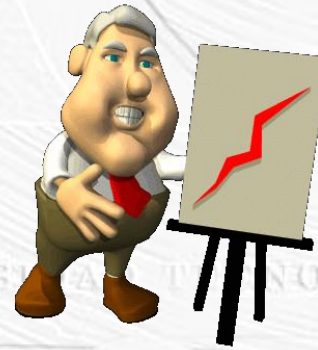
El Doctor y El Diagnostico Competitivo



Doctor: Este es el tratamiento:

- Tomar cápsulas de vitamina z.
- Tomar estos antidepresivos e ir a terapia de pareja con su señora.

En un mes más, vuelva para control



Gerente o Consultor: La estrategia propuesta se puede resumir en:

- Comprar nueva maquinaria dada nuestra fortaleza financiera y nuestra debilidad tecnologica.
- Con lo anterior, bajaremos los costos de producción y podremos igualar y hasta mejorar los precios de la competencia.

En un mes más haremos un control de gestión para ver como ha resultado la nueva estrategia.

Tratamiento = Estrategia

Proceso de Diagnostico Competitivo

Del Análisis a la Estrategia:

Examen Interno

Fortalezas

- Usarlas
- Mantenerlas
- Mejorarlas

Debilidades

- Evitarlas
- Cambiarlas

Examen Externo

Oportunidades

- Usarlas
- Mantenerlas
- Mejorarlas

Amenazas

- Evitarlas
- Cambiarlas

Plan Estratégico

Proceso Creativo Estratégico



2

NIVEL DE INVESTIGACIÓN “DONDE, CUANDO”

Diagnostico Competitivo de la empresa y de la propuesta de valor se deriva de dos análisis:

Nivel Externo:

Análisis para concluir oportunidades y amenazas de la idea de valor. **(ESTUDIO DE MERCADO)**

Nivel Interno:

Análisis de cómo la organización actual puede responder a la ejecución real de la idea de negocio. Por tanto, se logran concluir las fortalezas y las debilidades de la empresa actual.

Proceso de Diagnostico Competitivo



Herramientas para el Análisis Externo:

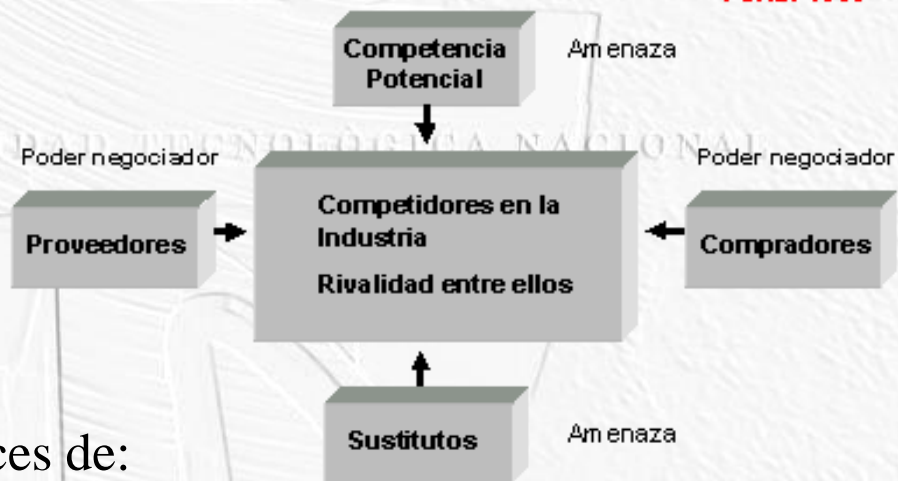
Se busca encontrar las **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS** externas que enfrenta nuestro negocio.

Para lograr esto, se deben analizar:

- Análisis de la situación de clientes, proveedores, competidores y sustitutos. (5 fuerzas de Porter)
- El entorno económico, social y gubernamental

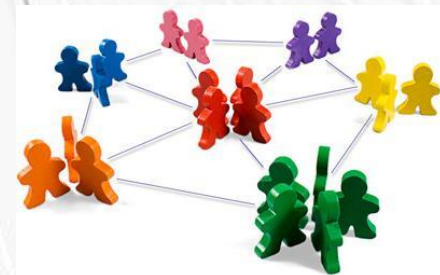
Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial

Porter 1980



Con el resultado de este análisis seremos capaces de:

1. Cotejar la real oportunidad de negocio (Oportunidades y Amenazas).
2. Estimar la demanda. Crucial para análisis financiero
3. Hacer los ajustes necesarios al concepto de negocio original

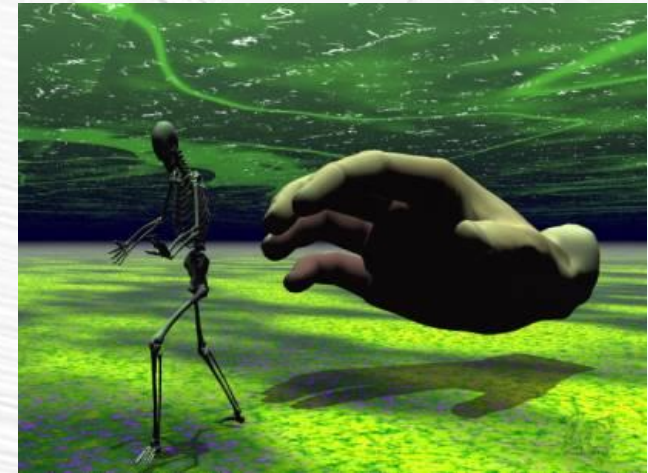


Proceso de Diagnostico Competitivo

Determinación Oportunidades y Amenazas:

Se busca determinar las principales variables de tamaño, características generales y poder de negociación en las siguientes 5 fuerzas:

1. Industria en General
2. Clientes
3. Competidores
4. Proveedores
5. Sustitutos y Potenciales Entrantes



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

Proceso de Diagnostico Competitivo

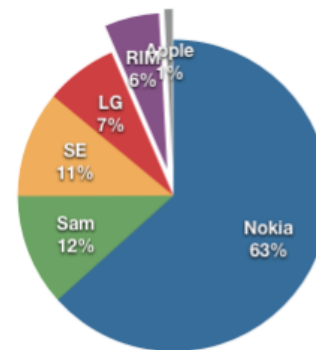
Industria en General y del sector de interes:

La información recaudada en cuanto a Clientes, Sustitutos y Potenciales Entrantes debe ser complementada con la siguiente información acerca del sector en general:

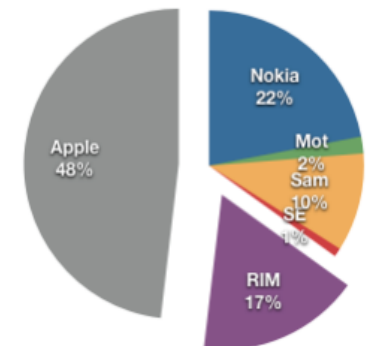
1. Escenario Económico
2. Proyección de tendencias globales en los mercados primarios donde compite la firma
3. Estudio de la velocidad de cambio de nuevas tecnologías
4. Disponibilidad y calidad de recursos humanos
5. Grupos de presión y la autoridad.



EBIT Share top 7 mobile vendors Q2 2007



EBIT Share top 7 mobile vendors Q2 2010



1) Competidores Potenciales

Se trata de destacar sus puntos débiles y fuertes, comparándolos con el proyecto y definir desde diferentes perspectivas: dimensión, medios humanos, zona de influencia, estructura, prestigio, etc.

2) Rivalidad de Competidores Existentes

Describir las relaciones competitivas entre las organizaciones que conforman la industria.

3) Riesgo por Productos Sustitutos

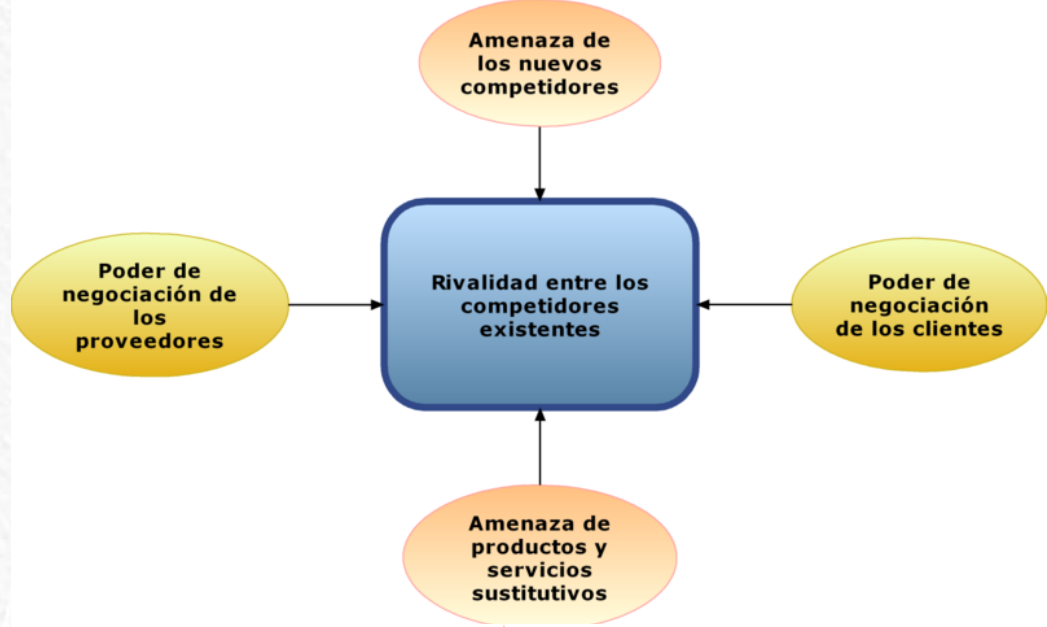
Indica el grado con el cual los productos alternativos pueden suplantar o disminuir la necesidad de productos existentes.

4) Poder Negociador de Clientes

Es el grado con el cual los clientes de un producto tienen la habilidad de influenciar en los oferentes.

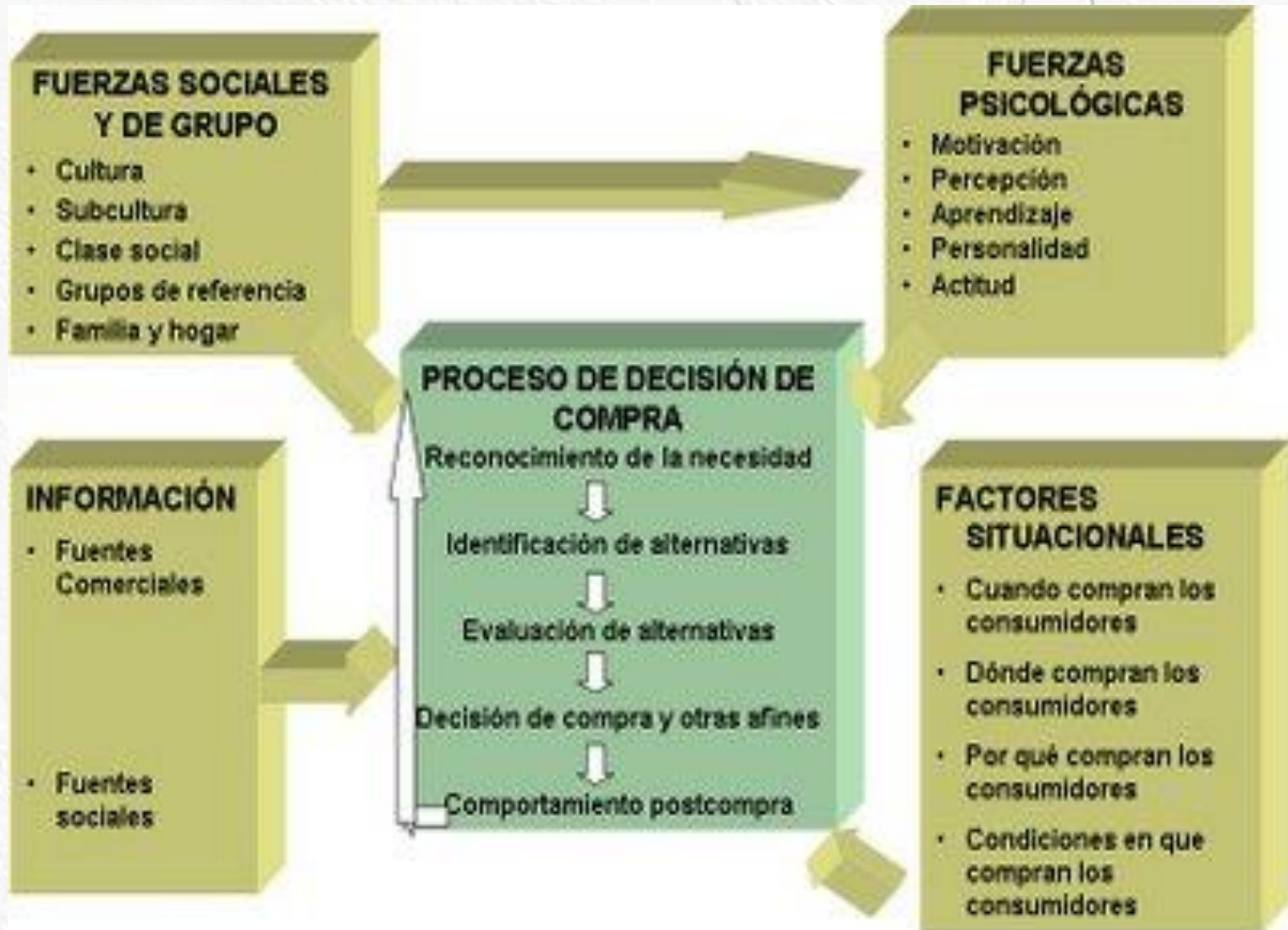
5) Poder Negociador de Proveedores

Identificar los proveedores más importantes que ofrecen un producto o servicio similar al que se presenta y analizar cuál es su cuota de mercado, cómo trabajan y cuales son sus puntos fuertes y débiles y cómo el mercado los valora.



Proceso de Diagnostico Competitivo

Cientes: Proceso de decisión de compra

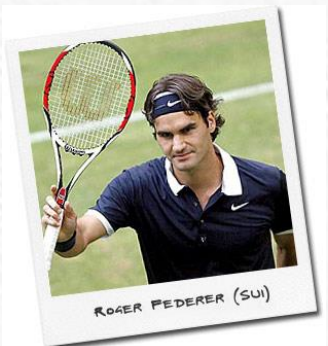


Proceso de Diagnostico Competitivo

Cientes: Factores que afectan el consumidor.

Influencias externas

- Cultura
- Grupo Social
- Familia
- Influencias Personales



Influencias internas

- Personalidad y auto concepto
- Motivación
- Procesamiento de la información
- Aprendizaje y Memoria



Proceso de Diagnostico Competitivo

Cientes: Dimensiones (1)

¿Qué compra?

Supone analizar el tipo de producto que el consumidor selecciona de entre todos los productos que quiere.

¿Quién compra?

Determinar quién es el sujeto que verdaderamente toma la decisión de adquirir el producto, si es bien el consumidor, o bien quien influya en él.

¿Por qué compra?

Analizar cuáles son los motivos por los que se adquiere un producto basándose en los beneficios o satisfacción de necesidades que produce al consumidor mediante su adquisición.

¿Cómo lo compra? Tiene relación con el proceso de compra. Si la decisión de compra la hace de una forma racional o bien emocional. Si la paga con dinero o con tarjeta...



Proceso de Diagnostico Competitivo

Cientes: Dimensiones (2)

¿Cuándo compra?

Se debe conocer el momento de compra y la frecuencia de la compra con relación a sus necesidades, las cuales son cambiantes a lo largo de su vida.

¿Dónde compra?

Los lugares donde el consumidor compra se ven influidos por los canales de distribución y además por otros aspectos relacionados con el servicio, trato, imagen del punto de venta, etc.

¿Cuánto compra?

La cantidad física que adquiere del producto, o bien para satisfacer sus deseos o bien sus necesidades. Ello indica si la compra es repetitiva o no.

¿Cómo lo utiliza? Con relación a la forma en que el consumidor utilice el producto se creará un determinado envase o presentación del producto.



Proceso de Diagnostico Competitivo

Cientes

- Segmentación de acuerdo a variables claves a la naturaleza del negocio.
- Poder de negociación (número de compradores)
- **Sustitutos**
- Costo de cambio
- Amenaza de integración hacia atrás
carpintería (yo)-→ Hoteles compran carpintería
- Etc.



Proceso de Diagnostico Competitivo

Proveedores:

Clasificación de acuerdo a variables claves a la naturaleza del negocio:

- Poder de negociación (número de proveedores)
- Sustitutos
- Costo de cambio
- Amenaza de integración hacia adelante

(Yo) Carpintería → maderera hace muebles



Proceso de Diagnostico Competitivo

Competidores:

En base a la información obtenida en los estudios de mercado, se debe buscar definir la intensidad de la rivalidad que existe entre los competidores del sector en base a las siguientes características:

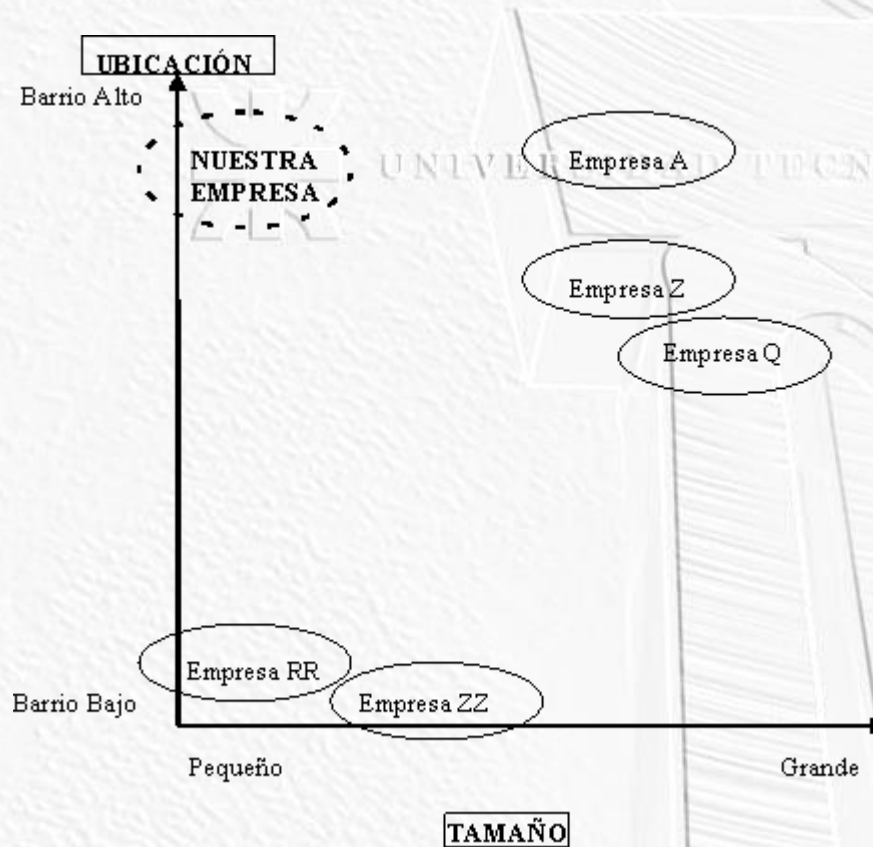
1. Concentración de la Industria
2. Crecimiento de la Industria
3. Costos Fijos
4. Diferenciación de producto
5. Intereses estratégicos a nivel corporativo



Proceso de Diagnostico Competitivo

Competidores:

Una herramienta para entender a la competencia son los “Mapas de Posicionamiento Competitivo”:



Mirar libro de
Borello Pag. 43

Proceso de Diagnostico Competitivo



Proceso de Diagnostico Competitivo



ONAL

Proceso de Diagnostico Competitivo

Investigación de Mercado:

Para poder hacer un análisis concreto de las **cinco fuerzas** es necesario realizar estudios en los mercados involucrados. Para esto, existen pasos concretos para realizar dichos estudios:

1. Definir el Objetivo de la Investigación: Implica especificar la información que se requiere recolectar para lograr el objetivo de la investigación.
2. Desarrollo de Hipótesis: Posibles respuestas a los objetivos de la investigación
3. Alcance o Límites de la Investigación: Se refiere al grado de Exactitud (nivel de confianza), Definición de la Población, Tipo de Investigación (Exploratoria, Descriptiva, Causal)



Proceso de Diagnostico Competitivo

Tipos de Estudios de Mercado:

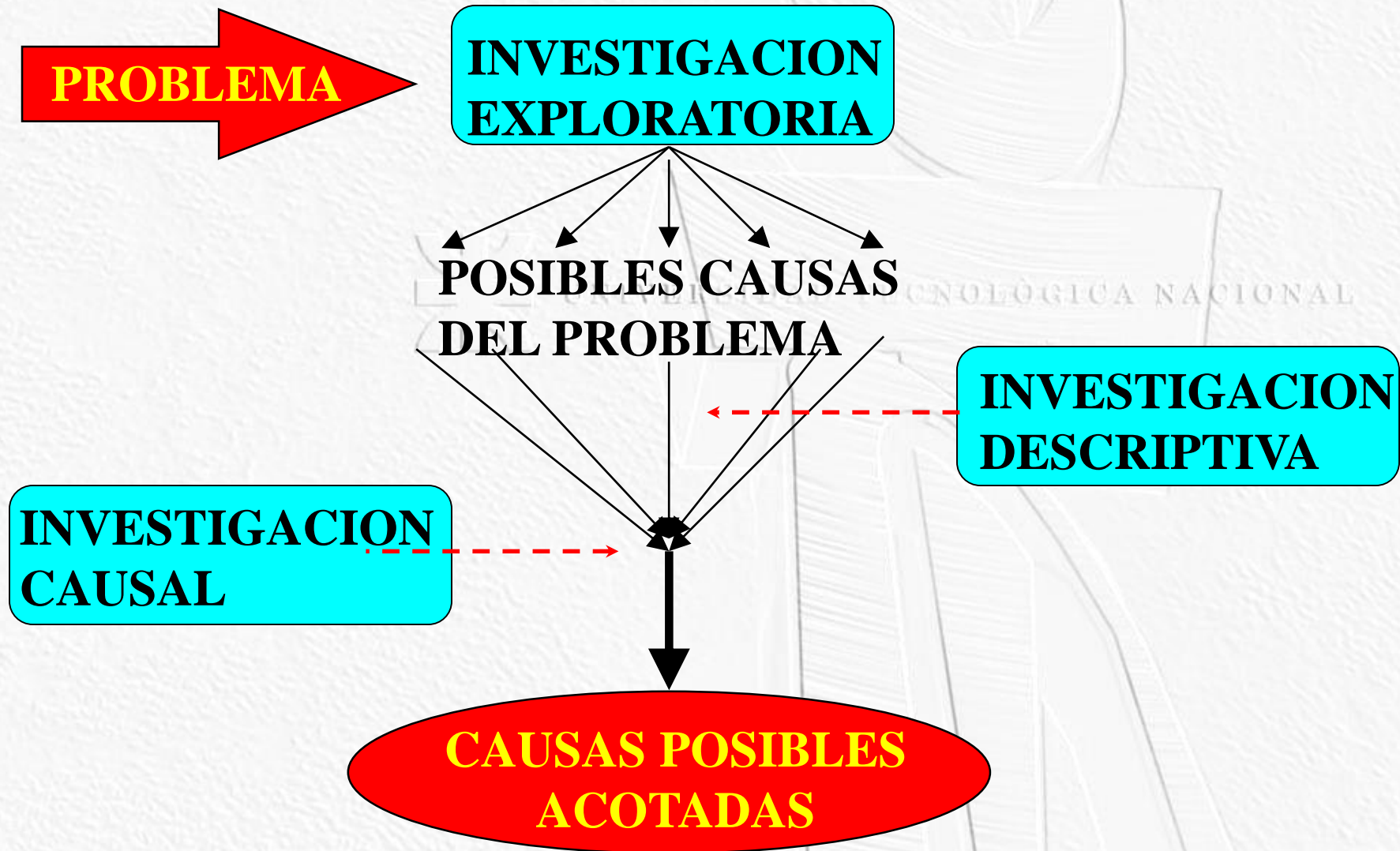
- 1. Investigación Exploratoria:** Se utiliza cuando se buscan indicios acerca de la naturaleza general de un problema. (Flexibles, no estructurados y cualitativos).
- 2. Investigación Descriptiva:** Busca obtener una fotografía exacta de algún aspecto del medio ambiente de mercado
- 3. Investigación Causal:** Se utiliza cuando se quiere demostrar que una variable determina o causa los valores de otra variable.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

Proceso de Diagnostico Competitivo

Tipos de Estudios de Mercado:



Proceso de Diagnostico Competitivo

Investigaciones Exploratorias – Donde?

1. Datos de Expertos o Industrias del Sector
2. Datos de Asociaciones de Industriales del Sector
3. Datos de la Autoridad (INDEC)
4. Datos de Censos (Comprender y hacer coherentes con la investigación la metodología del censo)

5. INTERNET !!



Proceso de Diagnostico Competitivo

Método de Encuesta:

Utilizados generalmente para **investigaciones descriptivas**. Muy utilizado en la determinación de la demanda.

Recomendaciones:

1. Se debe buscar tener un tamaño muestral que genere un margen de error aceptable
2. Un diseño de cuestionario que facilite su aplicación y comprensión:
 1. Planear lo que se va a medir
 2. Preguntas deben recoger información necesaria
 3. Decidir el orden de las preguntas y el esquema físico del cuestionario
 4. Probar el cuestionario
 5. Corregir problemas
3. Utilización de mecanismos para evitar errores generados por el encuestador y encuestado.



Proceso de Diagnostico Competitivo

Investigación Causal:

Por el tamaño de las muestras poblacionales utilizadas es posible estimar con un alto nivel de confiabilidad, los efectos de cambios en variables clave del concepto de negocio como precios, impuestos, preferencias del cliente, etc.

1. Existen empresas y gremios que entregan generalmente este tipo de información.
2. Por los tamaños muestrales involucrados, estas investigaciones son costosas.
3. Generalmente se utiliza la experimentación con grupos de control. Por ejemplo, mercados de prueba.



Delfos

Opinión Pública e
Investigación de Mercado

MORENO

research



zago
y asociados



2

NIVEL DE INVESTIGACIÓN “DONDE, CUANDO”

Diagnostico Competitivo de la empresa y de la propuesta de valor se deriva de dos análisis:

Nivel Externo:

Análisis para concluir oportunidades y amenazas de la idea de valor.

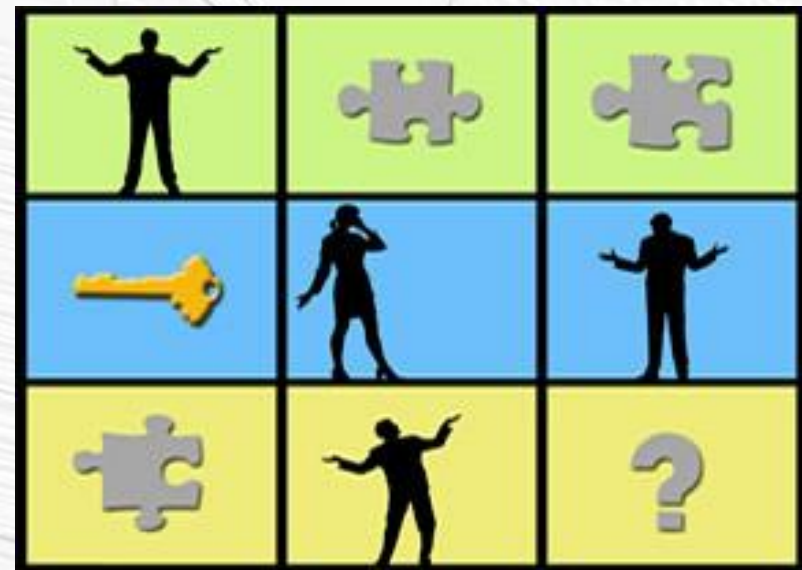
Nivel Interno:

Análisis de cómo la organización actual puede responder a la ejecución real de la idea de negocio. Por tanto, se logran concluir las fortalezas y las debilidades de la empresa actual.

Análisis Interno

Objetivos:

- ④ El análisis interno persigue determinar la situación que actualmente se tiene para lograr los objetivos y metas definidos como deseables
- ④ Para este análisis se deben considerar cada una de las diversas capacidades que sean significantes para el logro de los objetivos deseados.



Análisis Interno

Procedimiento:

1. Tome ordenadamente cada una de las capacidades consideradas relevantes y analícelas o descompóngalas en factores que permitan su medición.
2. Analice la capacidad y califíquela en término de **fortaleza o debilidad**, en relación a un competidor predefinido.
3. Describa el efecto que esta capacidad calificada como fuerte o débil, tendría en la nueva propuesta de valor
4. Estos efectos pueden describirse en término de lo que permitirían hacer, o los frenos que habría si no se cambian.

Análisis Interno



1 – CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta estratégica usada para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus fuentes de ventaja competitiva.

Según esta herramienta, el desagregar una empresa en estas actividades permite identificar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente en lo que respecta a fuentes potenciales de [ventajas competitivas](#),



Análisis Interno

Actividades Primarias: Las actividades fundamentales.

Necesarias para que el producto o servicio que la empresa ofrece llegue al cliente. Estas actividades se ubican en la parte inferior:

- Logística Interna: Recepción, almacenaje, manejo de materiales, bodegaje, control de inventario, programación de vehículos y devolución a proveedores.
- Operaciones: transformación de insumos en productos finales (por ej.:, trabajo con máquinas, embalaje, montaje, mantención, control de calidad y funcionamiento de servicios).
- Logística de salida: distribución del producto terminado (por ej.: almacenaje, manejo de materiales, operación de vehículo de despacho, procesamiento y programación de pedidos).
- Marketing y ventas: inducir y facilitar a compradores el proceso de compra del producto (por ej.: propaganda, personal de ventas, cotizaciones, selección de canales de distribución, relación con estos canales, determinación de precios).
- Servicio: mantener o acrecentar el valor del producto, después de la venta (por ej.: instalación, reparación, entrenamiento, suministro de repuestos, y ajuste del producto).

Análisis Interno

Actividades de Apoyo: Son aquellas que resultan fundamentales para la producción y comercialización del producto, son el marco donde las actividades fundamentales pueden desarrollarse y resultan imprescindibles para calcular el valor del producto final.

- **Adquisiciones:** compra de materias primas, suministros y otros ítems tanto consumibles como del activo.
- **Desarrollo de Tecnología:** conocimiento experto, procedimientos e insumos tecnológicos que precise cada actividad de la cadena de valor.
- **Manejo de Recursos Humanos:** selección, promoción y colocación, evaluación, recompensas, desarrollo administrativo y relaciones personal a jornal/empleados.
- **Infraestructura de la Firma:** gestión general, planificación, finanzas, manejo contable, legal, asuntos de gobierno y gestión de calidad.

Análisis Interno

2 – ANALISIS FUNCIONAL

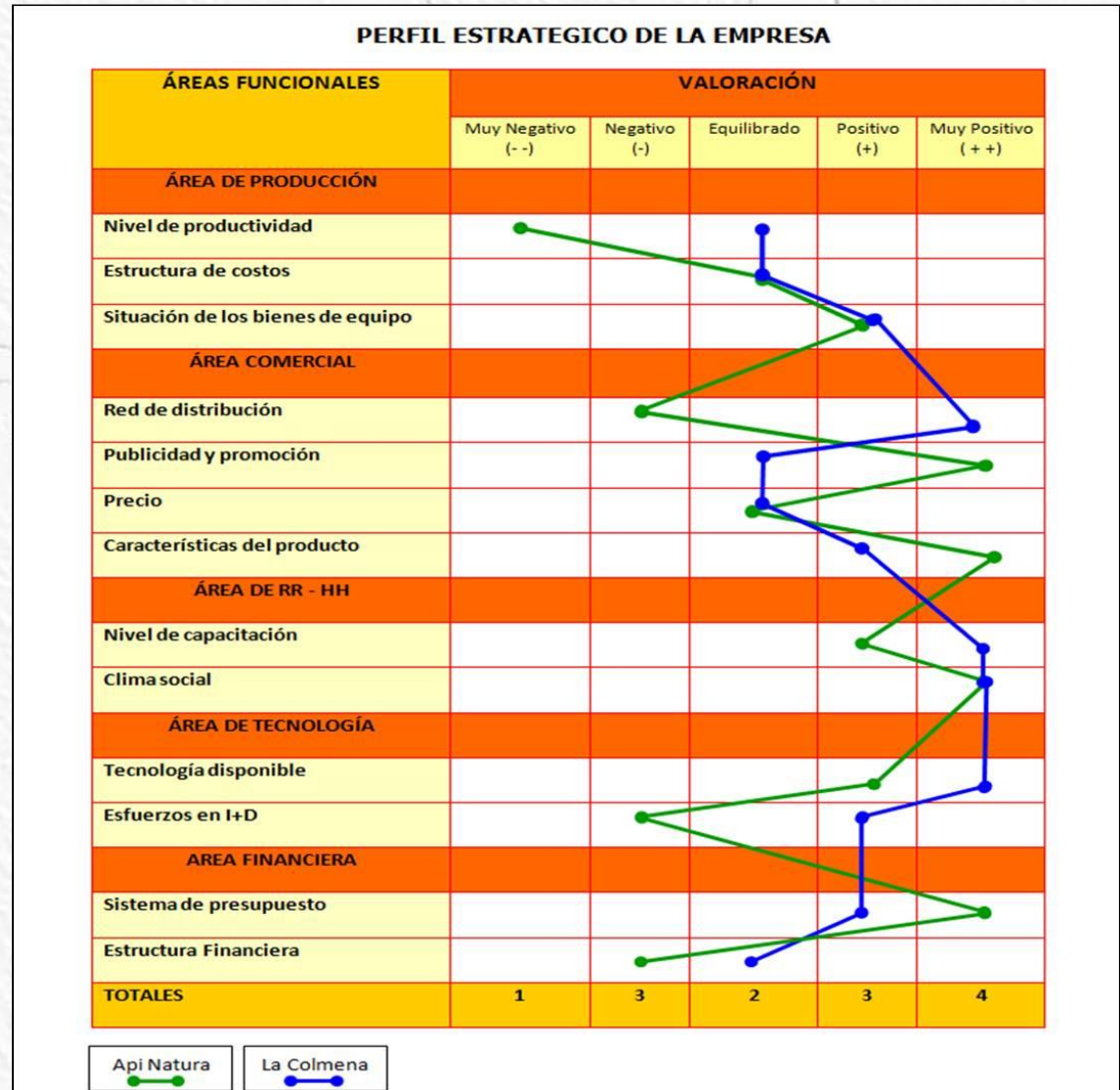
El análisis de las capacidades internas que se desarrolla con la cadena del valor también se puede complementar con un análisis de las diferentes capacidades internas en distintas áreas que llevan a la de creación de valor:

- Área comercial.
- Área de producción.
- Área financiera.
- Área tecnológica.
- Área de recursos humanos.
- Área de dirección y organización.

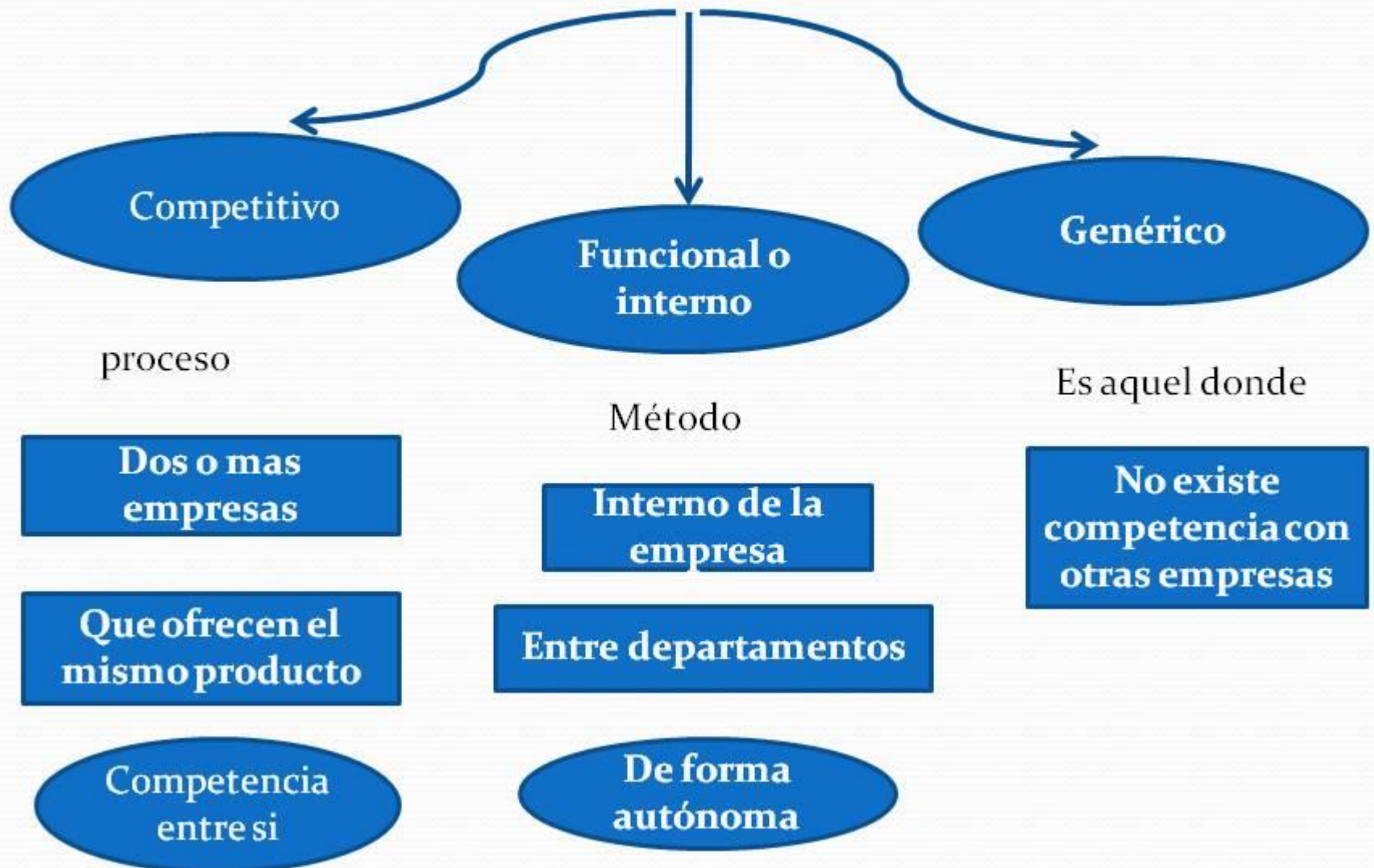
Análisis Interno

3- EL PERFIL ESTRATEGICO DE LA EMPRESA

Es una representación gráfica de la valoración dada a cada aspecto clave de las diferentes áreas funcionales, dibujando así un mapa de los distintos puntos fuertes y débiles de la empresa con respecto a las empresas competidoras



TIPOS DE BENCHMARKING



Tipos de Benchmarking

1.-**Benchmarking interno**: Entendemos por Benchmarking interno a las operaciones de comparación que podemos efectuar dentro de una misma empresa, unidades de negocio o centros de beneficio, filiales o delegaciones.

2.-**Benchmarking Externo**: Se subdivide en dos categorías. El *Benchmarking competitivo* y el *genérico*.

2.1.-**Benchmarking competitivo**: es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras). Este suele ser el más conocido por las empresas. Podremos observar, por lo tanto, cómo han funcionado nuevas tecnologías o métodos de trabajo en otras organizaciones

Dependiendo del origen de la información podemos distinguir en los siguientes tipos:

- **Directo**: se recoge información de la competencia directamente, a través de antiguos empleados de la misma, de proveedores y de clientes. Es evidente que tiene sus limitaciones .
- **Indirecto**: recopilamos información de la competencia por vías indirectas, como por ejemplo internet, publicaciones, catálogos, estudios de sus productos, etc.
- **Cooperativo**: Se trata de intercambiar información con empresas competidoras. Sin embargo difícilmente se lleva a cabo. Si no se puede establecerse procesos de benchmarking con la competencia debido a el carácter competitivo, lo que se busca es encontrar empresas del mismo sector que no sean competencia, o que siendo de otros sectores puedan tener problemáticas muy semejantes.

2.2.-*Benchmarking genérico*: es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en qué industria o mercado se encuentre. Consiste en la comparación de funciones o procesos afines con independencia del sector al que pertenecen sus empresas.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

•<http://www.luismiguelmanene.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/>

Análisis Interno

4- ANALISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES

El análisis de las capacidades internas que se desarrolla con la cadena del valor también se puede complementar con un análisis de los recursos que llevan a la creación de valor.

RECURSOS

- Tangibles
 - Físicos
 - Humanos
 - Financieros
- Intangibles
 - Llave de negocio



Análisis Interno

CAPACIDADES

El análisis de las capacidades internas que se desarrolla con la cadena del valor también se puede complementar con un análisis de las diferentes capacidades internas de creación de valor.

Capacidad Ejecutiva:

- Decisión y valoración del riesgo
- Adaptabilidad y flexibilidad de la estructura organizacional
- Eficacia del equipo ejecutivo
- Cumplimiento de metas y planificación operativa
- Capacidad de negociación.



Análisis Interno

Capacidad Humana:

- Personal desarrollado para enfrentar al entorno actual y futuro
- Recursos humanos suficientes en cantidad y calidad
- Nivel de satisfacción y conflicto interno
- Experiencias y habilidades del personal
- Disponibilidad de personal de alta competencia



Análisis Interno

Capacidad Física:

- Instalaciones
- Edificios, Transporte, etc.
- Flexibilidad de operación y costos fijos y variables
- Productividad y costos totales
- Calidad

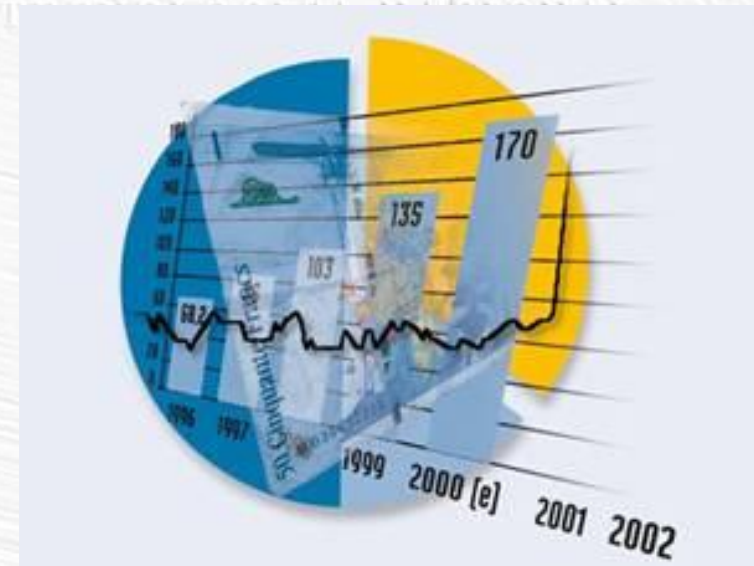


Análisis Interno



Capacidad Financiera:

- Asignación de los activos
- Deuda a corto y a largo plazo
- Fuentes de financiamiento interno y externo
 - **Interno:** aportes de socios, ventas de activos, emisión de acciones.
 - **Externas:** Fondos de fomento, créditos, anticipo de clientes, proveedores
- Rentabilidad promedio (margen, económica y financiera)
- Rotación de inventarios



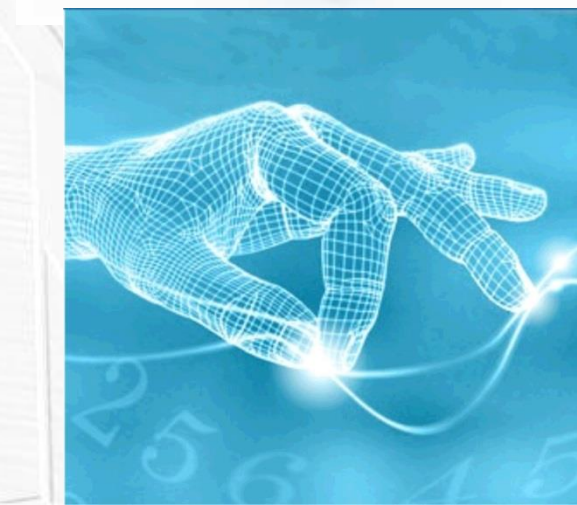
Análisis Interno

Capacidad de Marketing:

- Enfoque de Marketing
- Experiencia en el mercado
- Capacidad de Segmentación de mercado
- Ventaja competitiva
- Fuerza de ventas **wiki**
- Posicionamiento en el mercado
- Imagen de marca
- Intermediarios
- Promoción



Análisis Interno



Capacidad Tecnológica:

- Cantidad y Calidad
- Grado de obsolescencia
- Grado de Eficiencia en la utilización de equipos
- Mantenición
- Nivel de Economía de Escala
- Nivel de Experiencia

Recursos tangibles:

- ¿Cual es la capacidad económica actual para hacer inversiones?
 - ¿Cuánto dinero tengo?
 - ¿Cuánto dinero puedo conseguir rápidamente?
- ¿Cuento con respaldo financiero y acceso a crédito?
 - ¿Tengo un historial positivo en el sistema financiero?
 - ¿Tengo acceso al sistema financiero?
- ¿Es factible contar con la infraestructura adecuada para producir el producto o brindar el servicio, como terreno, local industrial u oficina?
- ¿Se tiene el acceso para adquirir, montar y manejar las máquinas, maquinarias y/o equipos necesarios?
- ¿Qué tipos de sistemas internos de trabajo son necesarios para lograr el éxito de los procesos principales y complementarios del negocio?

Recursos intangibles:

- ¿Tengo algún conocimiento especial a mi favor que me facilite el ingreso y permanencia en el mercado?, ese conocimiento ¿puedo registrarlo como una patente, marca registrada o protegerlo con derechos de autor?
- ¿Conozco herramientas tecnológicas o informáticas que podrían elevar la productividad de mi negocio?, ¿es factible incorporarlos a mi organización?
- ¿Cuál es la reputación que debería tener como proveedor, como cliente y como empleador?, ¿Qué necesito para lograr dicha reputación?
- ¿Cuento con una cartera potencial de clientes?

Capacidades

- ¿Qué capacidades son necesarias para tener éxito en el negocio?
- ¿Con qué capacidades cuento al momento de inicial el negocio?
- ¿Qué potencial tengo o puedo generar para incorporar dichas capacidades?
- ¿Tengo los recursos o disponibilidad para crear y desarrollar las capacidades necesarias y otras nuevas?
- ¿Cuáles son mis principales limitaciones para desarrollar las capacidades necesarias?
- ¿Cuento con el poder necesario (legítimo, de recompensa, coercitivo, experto, conocimiento, referente, entre otros) para poder conducir este proyecto?
- ¿Tengo el estilo de liderazgo adecuado (autocrático, participativo, democrático, consensual, consultivo, liberal, entre otros) dirigir al personal

<http://gestionando-empresas.blogspot.com.ar/2010/09/analisis-interno.html>

Análisis Interno

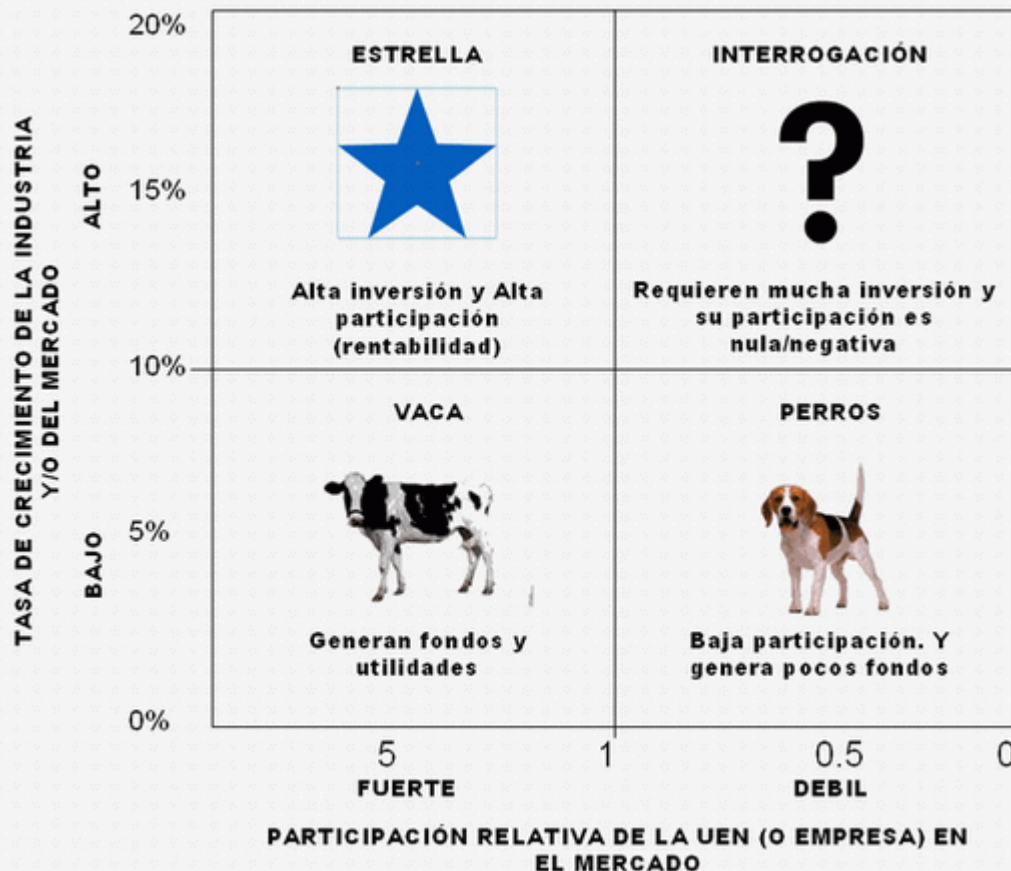
4- EL CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS



LA NACIONAL

Análisis Interno

La Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios



ESTRELLA. Gran crecimiento y Gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEA se convierta en vaca.

INTERROGANTE. Gran crecimiento y Poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.

VACA. Bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.

PERRO. No hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios / productos en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa

TASA DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA
Y/O DEL MERCADO

ALTO

20%

15%

10%

BAJO

5%

0%

ESTRELLA



Alta inversión y Alta participación (rentabilidad)

INTERROGACIÓN



Requieren mucha inversión y su participación es nula/negativa

VACA



Generan fondos y utilidades

PERROS



Baja participación. Y genera pocos fondos

5
FUERTE

1

0.5
DEBIL

0

PARTICIPACIÓN RELATIVA DE LA UEN (O EMPRESA) EN EL MERCADO

TABA DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y/O DEL MERCADO



ACIONAL

TASA DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA
Y/O DEL MERCADO

ALTO

20%

15%

10%

BAJO

5%

0%



Está basado en una estrategia de marca antigua, de ser la primera.



Baja participación en el mercado pero alto crecimiento.



Esta marca está en toda tienda, es una de las que ha manejado una buena distribución.



Exclusivo para ropa delicada (ropa de bebés, de hilo, de seda, etc.)

5
FUERTE

1.2 1

0.83

0.5
DEBIL

0.3

0

PARTICIPACIÓN RELATIVA DE LA EMPRESA EN
EL MERCADO

IONAL



CIONAL

Coca-Cola

Estrella



?



Vaca



Perro



ACIONAL

Después del Análisis Interno y Externo

ANALISIS F.O.D.A



NACIONAL

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para:

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



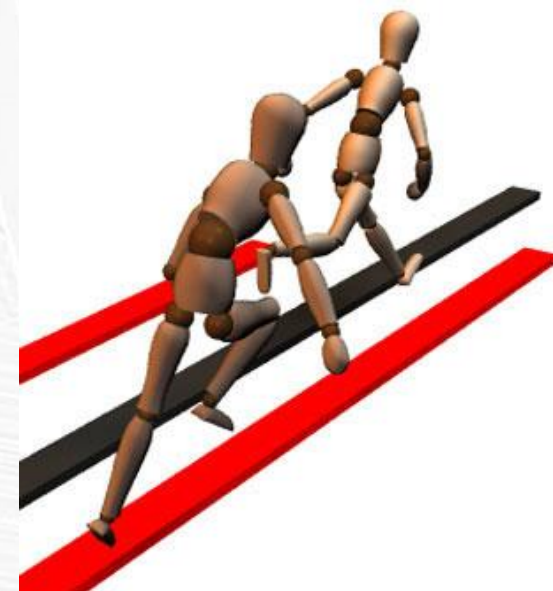
Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización, en su contexto.

Esto implica analizar:

- Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos.
- Las tendencias del mercado.
- El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.
- Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

EJEMPLOS DE OPORTUNIDADES:

- Aumento en el poder adquisitivo.
- Aumento de la demanda del bien o servicio a producir.
- Acceso a nuevos mercados.
- Acceso a tecnología.
- Nuevos inversionistas.
- Etc.



PAZTOR



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

EJEMPLOS DE AMENAZAS:

- Recesión económica.
- Conflictividad laboral.
- Conflictos políticos.
- Inflación.
- Apertura de mercados internacionales.
- Etc.



Las **fortalezas** y **debilidades** se identifican en la estructura interna de la organización.

Deben evaluarse:

- Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.
- Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos.
- Capacidad de satisfacer al cliente.



EJEMPLOS DE FORTALEZAS:

- Bajos costos de producción.
- Posesión de tecnología de última generación.
- Personal cualificado.
- Buen control de calidad.
- Precios competitivos.
- Productos innovadores.
- Acceso a materias primas escasas.
- Bajo costo de la mano de obra.
- Recursos humanos adecuados y actualizados.
- Etc.



EJEMPLO DE DEBILIDADES:

- Tecnología antigua.
- Maquinaria inadecuada.
- Pobre calidad de productos.
- Precios altos de producción.
- Limitada capacidad de producción.
- Recurso humano no capacitado.
- Organización ineficiente.
- Etc



Asunto del Análisis FODA: Coloca aquí el tema en análisis**Fortalezas**

- z Cuáles son las ventajas de la propuesta?
- z Recursos?
- z Ventajas Competitivas?
- z Canales exclusivos de venta?
- z Recursos, activos, personal?
- z Experiencia, conocimiento, información?
- z Recursos Financieros, rentabilidad esperada?
- z Marketing: alcance, distribución, posicionamiento?
- z Aspectos innovadores?
- z Ubicación geográfica?
- z Precio, valor, calidad?
- z Calificaciones, certificaciones?
- z Procesos, sistemas, informática, comunicaciones?
- z Aspectos culturales, de conducta, hábitos?
- z Cobertura del mercado?

Debilidades

- z Desventajas de la propuesta?
- z Carencia de Recursos?
- z Falta de fortaleza competitiva?
- z Prestigio, presencia y alcance?
- z Aspectos financieros?
- z Plazos, presiones, limitaciones?
- z Costo de lanzamiento?
- z Continuidad, fortaleza de la cadena de suministros?
- z Cómo afecta a la actividad principal?
- z Confiabilidad de los datos?
- z Aspectos morales, de compromiso, de conducción?
- z Procesos y sistemas?
- z Supervisión gerencial, continuidad?

Oportunidades

- z Desarrollos del mercado?
- z Vulnerabilidad de la competencia?
- z Tendencias en el estilo de vida o hábitos?
- z Desarrollo e innovación tecnológicos?
- z Influencias globales?
- z Nuevos mercados, verticales u horizontales?
- z Nichos de mercado?
- z Ubicación geográfica, exportación, importación?
- z Nuevos puntos de venta?
- z Factor sorpresa, contratos globales?
- z Desarrollo de negocios y del producto?
- z Información e investigación?
- z Socios, agencias, distribución?
- z Volúmenes, producción, economías?
- z Influencia de la moda, temporada, clima?

Amenazas

- z Efectos políticos?
- z Acciones legales?
- z Consecuencias sobre el medio ambiente?
- z Desarrollos informáticos?
- z Intenciones de la competencia?
- z Demanda del mercado?
- z Nuevas tecnologías y servicios?
- z Contratos y socios vitales?
- z Capacidad y recursos propios?
- z Obstáculos a enfrentar?
- z Debilidades insolubles?
- z Pérdida del plantel clave?
- z Respaldo financiero sustentable?
- z Marco económico regional?
- z Influencia de la moda, temporada, clima?

FODA AMPLIADO

MATRIZ FODA

| | D Debilidades Listar 10 | F Fortalezas Listar 10 |
|--|--|--|
| O Oportunidades Listar 10 | DO ? Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades | FO ★ Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades |
| A Amenazas Listar 10 | DA 🐕 Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas | FA 🐮 \$ Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas |

NACIONAL

FODA AMPLIADO

| | | |
|---|---|--|
| <p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p> | <p>Lista de Fortalezas F1. F2. ... Fn.</p> | <p>Lista de Debilidades D1. D2. ... Dr.</p> |
| <p>Lista de Oportunidades O1. O2. ... Op.</p> | <p>FO (Maxi-Maxi) <i>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</i> 1. Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx (O1, O2, F1, F3 ...)</p> | <p>DO (Mini-Maxi) <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</i> 1. Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx (O1, O2, D1, D3, ...)</p> |
| <p>Lista de Amenazas A1. A2. ... Aq.</p> | <p>FA (Maxi-Mini) <i>Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.</i> 1. Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx (F1, F3, A2, A3, ...)</p> | <p>DA (Mini-Mini) <i>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</i> 1. Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx (D1, D3, A1, A2, A3, ...)</p> |

| | | Análisis Interno (Empresa) | |
|---------------------------|--|--|---|
| | | Fortalezas | Debilidades |
| | | <ul style="list-style-type: none"> - Avances Tecnológicos. - Brindar servicios gratuitos. - Popularidad entre el público. - Productos novedosos. | <ul style="list-style-type: none"> - Poco conocimiento del gusto de los usuarios. - Poco conocimiento del idioma del blog por los usuarios. - Dificultad para encontrar los contenidos. - Descuidos en las actualizaciones. |
| 0370430-002 6-6-0-0-0-53A | Oportunidades | FO (Maxi-Maxi) | DO (Mini-Maxi) |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Popularidad de la tecnología móvil. - Fácil acceso de los usuarios. - Diversidad de usuarios. - Inversión del tiempo necesario para creación de contenidos. | <ul style="list-style-type: none"> - Crear contenidos con tecnología avanzada. - Darle facilidad a los usuarios para descargar contenidos. - Ofrecer contenidos diversos para cada tipo de usuario. - Tomarse el tiempo necesario para ofrecer calidad. | <ul style="list-style-type: none"> - Estudiar el mercado en el que se incursionará. - Creación de un mejor diseño o mapa de blog. - Mostrar instrucciones para descargar contenidos, para que puedan ser realizadas por cualquier usuario. - Establecer horarios entre los administradores para actualizar el blog. |
| | Amenazas | FA (Maxi-Mini) | DA (Mini-Mini) |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Plagio. - Violación de derechos de autor. - Alta competencia. - Bajos presupuestos. | <ul style="list-style-type: none"> - Utilizar una buena seguridad informática. - Cuidar la legalización de los contenidos antes de ofrecerlos al público. - Creación de un blog que sea más atractivo que el de la competencia. - Ofrecer mejores contenidos para aumentar los ingresos. | <ul style="list-style-type: none"> - Tener el cuidado de actualizar los contenidos para no permitir una superioridad de la competencia. - Saber utilizar el presupuesto para optimizar recursos y ofrecer contenidos mejor elaborados y planificados, minimizando pérdidas. |

El FODA sirve para combinar los resultados del análisis externo y el interno, para tener en cuenta como estos factores identificados pueden influenciar en el negocio.

Al ser comparados con la idea de negocios, podemos identificar si las situaciones interna y externa son las oportunas o por lo menos tolerables para nuestra idea de negocio.

Es la combinación entre el análisis externo e interno lo que permite evaluar cómo las oportunidades y amenazas identificadas en el ambiente externo pueden ser atenuadas por las fortalezas y debilidades del emprendimiento.

Algunas preguntas que pueden ayudarle a examinar la situación general:

- Cómo pueden usarse las fortalezas para lograr los objetivos?
- Cómo puede usted superar las debilidades para lograr los objetivos?
- Cuáles son las oportunidades más importantes y cómo puede sacárseles ventaja?
- Cuáles son las amenazas más significativas y cómo podrían ser evitadas?
- Cómo pueden los aspectos estudiados, ayudarle a conocer su compañía y seguir adelante?

3

NIVEL ESTRATEGICO: “QUERER”

En base al diagnostico competitivo se desarrolla una estrategia para lograr apalancar las oportunidades y fortalezas y tratar de disminuir el efecto de las debilidades y amenazas.

El objetivo del diseño estratégico esta en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

La estrategia integrada en la idea de valor original produce que esta se transforme en un “Concepto de Negocio” concreto

Definición de Objetivos

El siguiente paso es establecer los fines y objetivos para su compañía. Los fines definen adonde quiere llegar la compañía, en base a la idea de negocios (misión) y al análisis FODA.

Los objetivos deben ser

- ✓ Realistas
- ✓ Medibles
- ✓ Cuantificables, cuando sea posible
- ✓ Desafiantes

“El éxito de la compañía depende de la capacidad para definir sus objetivos y de su determinación para alcanzarlos”

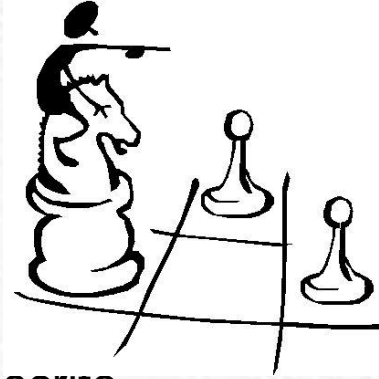


Definición de Objetivos

Los objetivos están relacionados, generalmente, con las ventas, rentabilidad, cuota de mercado y productos o servicios provistos por la compañía. Estos son algunos ejemplos:

- *“A finales del primer año de operaciones, mi negocio generará una ganancia neta de XXXX USD”*
- *“Después del primer año de operaciones, mi volumen de ventas será de XXX unidades”*
- *“Después de dos años de operaciones, estaré considerado entre los 3 principales proveedores del producto Z en el distrito Y (medido por el volumen de ventas)”*

Definición de la estrategia



Hasta el momento, usted ha identificado su idea de negocios, ha descrito el mercado, ha analizado la situación interna y externa, a través del análisis FODA, y ha establecido los objetivos para su compañía.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

.... Ahora necesita planificar cómo captar el mercado !!!

Decida la estrategia que quiere aplicar para el logro de sus objetivos. Las opciones de estrategia básicas están relacionadas con el “mercado meta” y el “marketing mix”, como un todo.

La definición del mercado meta responde a la pregunta: quiénes serán sus clientes?



Mercado Meta

Usted no puede satisfacer a todos los clientes de un mercado dado – al menos, no a todo los clientes de la misma manera. Los compradores de los productos pueden diferir en sus gustos, recursos, ubicación, actitud de compra y prácticas de compra.

Cualquiera de estas variables puede ser usada para **segmentar un mercado**.

Las principales variables para la segmentación del mercado son:

- ✓ Geográficas (región, tamaño del país, tamaño de la ciudad, etc.)
- ✓ Demográficas (edad, sexo, tamaño de la familia, educación, religión, raza, nacionalidad, etc.)
- ✓ Sociales (clase social, estilo de vida, personalidad, etc.)
- ✓ Conductuales (beneficios buscados, calidad, servicio, economía, estatus del usuario, nivel de fidelidad, actitud hacia el producto, etc)

Mercado Meta

“Usted ha determinado, previamente, el mercado general de su producto, ahora la tarea es seleccionar el o los segmentos más promisorios y ver cómo puede servirles de la mejor manera posible”



Segmentación del mercado

- Proceso de dividir un mercado total en grupos de personas con características más homogéneas respecto a los factores que repercuten en la demanda
- Se trata de identificar grupos con necesidades y/o comportamientos de compra similares y que reaccionen de igual forma a las acciones de Marketing
- El objetivo es crear una oferta de valor para los segmentos que sean rentables y diferenciables



**Ver Borello
pag.34**



**Ir a PPT Segmentación
de mercado**



ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA CADA SEGMENTO

Alta Diferenciación (INNOVACION)

 UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

Liderazgo Total en Costos

Alta segmentación

4

NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN: “COMO”

Plan De Marketing:

Se detalla la implementación hacia los clientes del concepto de negocio en la forma de un producto o servicio para hacer realidad lo estipulado en la estrategia.

Plan Operacional:

En este plan se detalla como la organización implementará el nuevo concepto de valor estipulado en la estrategia. Incluye, entre otros, la logística , la arquitectura organizacional y los mecanismos de control de gestión estratégica

El Plan de Marketing

LA NACIONAL

El Plan de Marketing

El Plan de Marketing es una estructura estratégica lógica que define todas las dimensiones de cómo se debe ejecutar el concepto de negocio para lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Este plan es el que lleva la creatividad creadora de valor a acciones concretas.

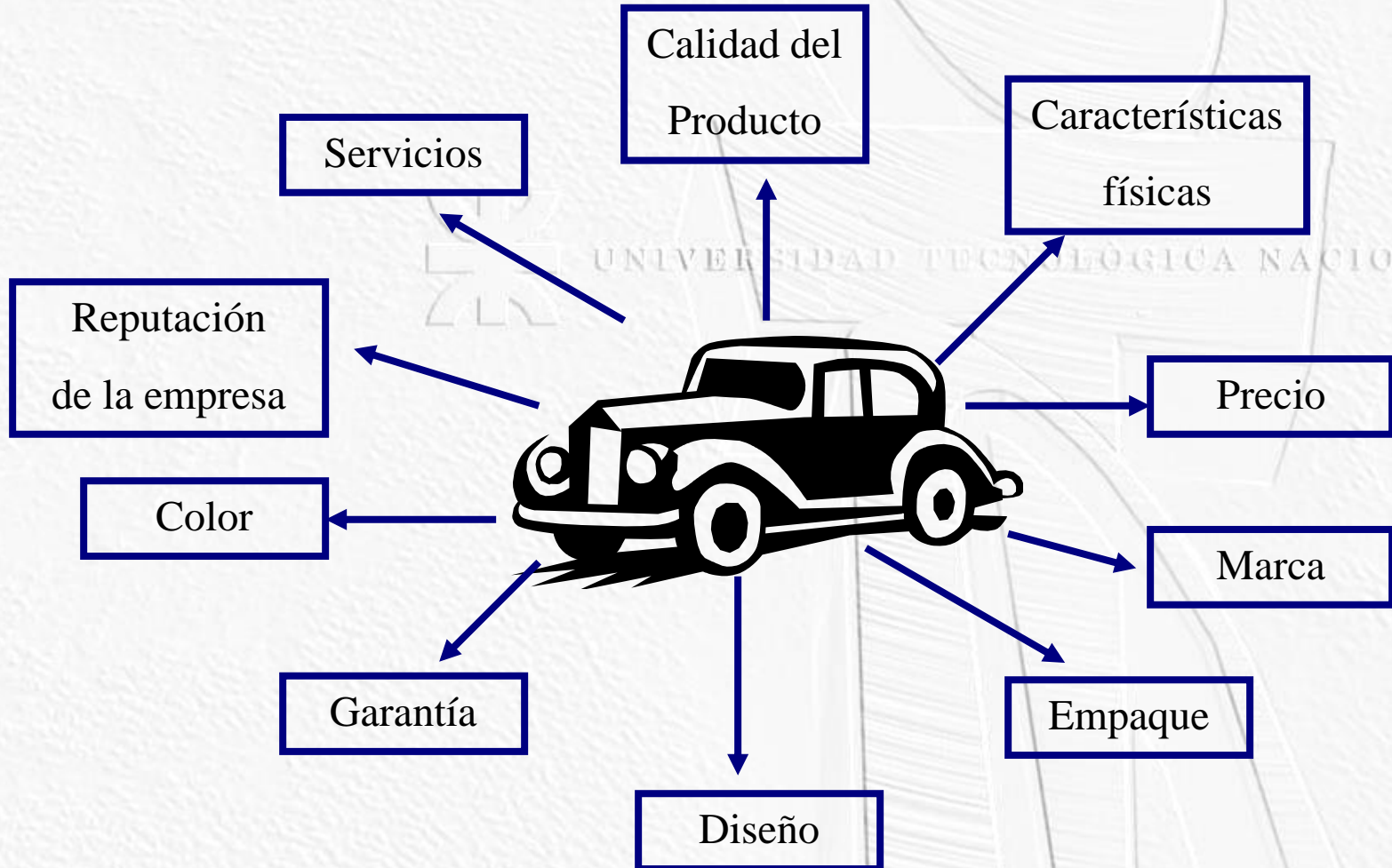
Las dimensiones que ve el plan de marketing son las estrategias de:

- Atributos de Producto
- Estrategia de Precio
- Estrategia de Distribución
- Estrategia de Promoción

Ver grafico
de las 8 P



PRODUCTO



PRECIO

Contamos con un
buen producto

¿A qué precio lo
vamos a vender?

- Precio de lista
- Descuentos
- Complementos
- Período de pago
- Condiciones de crédito



PLAZA



Contamos con un
buen producto

El producto tiene
un precio

Debemos saber a
qué mercado
objetivo
entregarlo!!!

- Canales
- Cobertura
- Surtidos
- Ubicaciones
- Inventario
- Transporte



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL



PROMOCION

Contamos con un buen producto

El producto tiene un precio

Sabemos como distribuirlo

¿Qué más faltaría?



PROMOCION

- Promoción de ventas
- Publicidad
- Ferias, eventos
- Relaciones Públicas
- Marketing directo



Producto

Variedad
Calidad
Diseño
Características
Marca
Empaque
Tamaño
Servicios
Garantías



Precio

Lista de Precios
Descuentos
Incentivos
Periodos de pago
Condiciones de crédito



Plaza

Promoción de ventas
Publicidad
Fuerza de ventas
Relaciones Públicas
Marketing directo



Promoción

Canales
Cobertura
Surtido
Ubicación
Inventario
Transporte

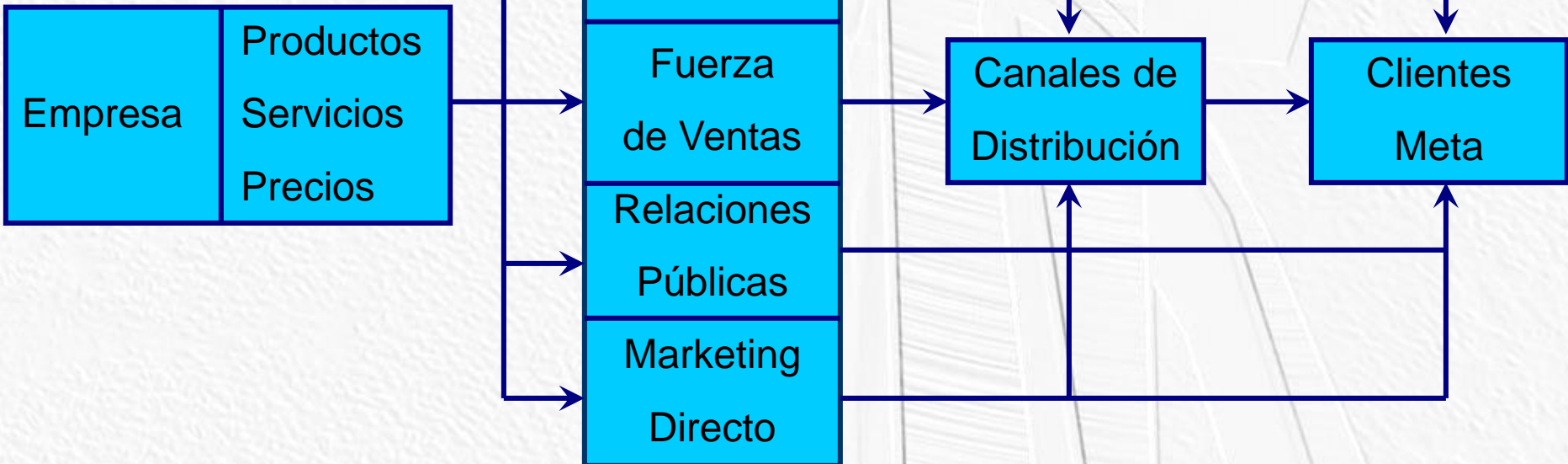


CONCEPTOS CENTRALES

Estrategia de mezcla de mercadotecnia.

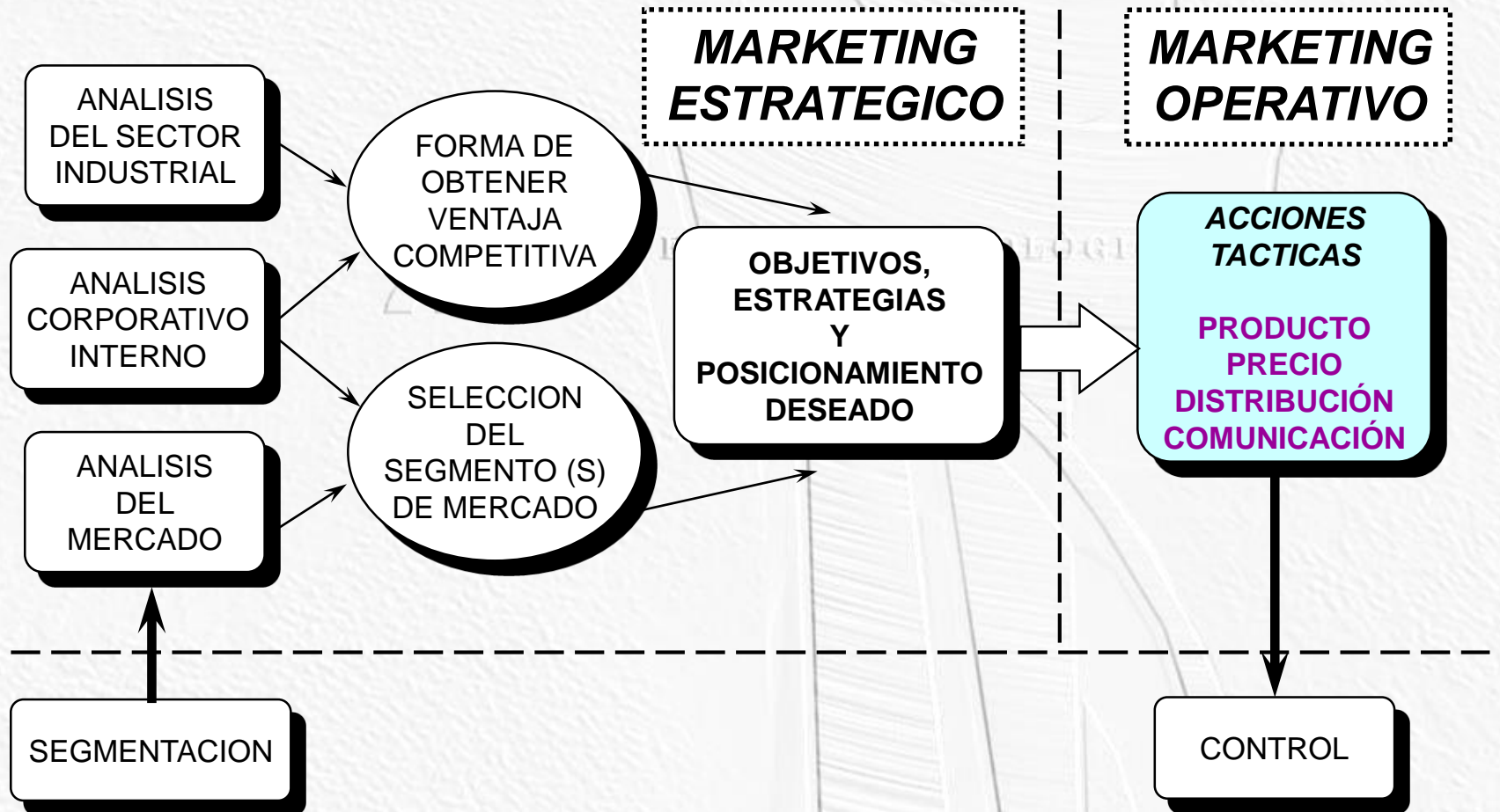
Combinación de promoción

Combinación de oferta



ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

DISEÑO DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL



Entrepreneurial Marketing

Ver videos !!!

Nuevas Perspectivas Emergentes del Marketing:

Marketing de Guerrilla (Levinson)

- Comunicaciones de bajo costo pero efectivas
- Hacer más con menos
- Usar recursos subutilizados
- Usar medios de comunicación alternativos
- Usar canales de distribución Alternativos
- Uso de menos dinero y más inversión en imaginación

[WIKI](#)

Marketing Radical (Hill y Rifkin)

- Ataduras viscerales con el cliente objetivo
- Departamento de marketing pequeño y plano
- Objetar la estructura de la industria
- Gerente General es dueño de la función de marketing
- Uso cuidadoso de estudios de mercado
- La pasión guía la postura de marketing de la empresa.

[WIKI](#)



<http://www.youtube.com/watch?v=MSx5SiXmdZM&feature=related>

Entrepreneurial Marketing

Nuevas Perspectivas Emergentes del Marketing:

Marketing Expedicionario (Hamel y Prahalad)

- Escapar a la tiranía del mercado servido y explorar nuevas oportunidades
- Investigación continua para conceptos de producto innovadores
- Ir más allá de los supuestos de precio/desempeño
- Liderar más que seguir a los clientes
- Introducir innovaciones al producto más rápido y apuntar a múltiples nichos
- Tolerancia al fracaso

Administración Ambiental del Marketing (Hill y Rifkin)

- Reducir la dependencia de entidades externas claves
- El rol del marketing es administrar y reducir el impacto de la incertidumbre
- Administración oportunística y proactiva más que reactiva y adaptativa
- Esfuerzos para iniciar el cambio y redefinir las condiciones operacionales de la firma en el ambiente externo
- Uso cuidadoso de estudios de mercado
- La pasión guía la postura de marketing de la empresa.

Entrepreneurial Marketing

Nuevas Perspectivas Emergentes del Marketing:

Marketing Subversivo (Bonoma)

- Poner en segundo termino las estructuras de la firma y privilegiar la implementación de nuevas practicas de marketing
- Comportamiento de la firma orientado a la acción y con carácter agresivo
- Recompensas y recursos basados en el merito
- Apalancar recursos internos y externos a la firma
- Uso creativo de recursos escasos
- Uso de incentivos para obtener información de mercado y monitorear el desempeño
- Confiar en networks informales

Marketing Proactivo (Hill y Rifkin)

- El rol del marketing es afectar y administrar el cambio
- La función del marketero es redefinir el producto y el contexto de mercado en donde la firma opera
- Énfasis en necesidades no probadas, nuevos segmentos de mercado, nuevas tecnologías e innovación continua en todas las áreas del marketing mix.
- Responsabilidad para la identificación de nuevas fuentes de valor para el cliente

Entrepreneurial Marketing

Ejemplos de Marketing de Guerrilla:

- Productos Publicitados en los Techos de los Supermercados o en los Bordes de Escaleras Eléctricas
- Generación de Noticias Publicitarias: Una tienda de computadores da clases gratis a niños de escasos recursos
- Publicidad Reciproca: Dos empresas se hacen mutua publicidad en sus anuncios
- Pegatinas en Billetes: Pegar publicidad en billetes de US\$ 1 y regalarlos después de un partido de fútbol
- Publicidad en Pins de Bowling: En un bowling se ponen publicidad en algunos de los pines. Mientras más pines con publicidad logre botar el cliente, más descuento tiene.

Entrepreneurial Marketing

Contraste Entre Marketing Convencional y Entrepreneurial Marketing :

| Marketing Convencional | Entrepreneurial Marketing |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Postura esencialmente reactiva respecto del ambiente externo• El marketing sigue a los clientes• Se sirve a los mercados existentes• El punto focal es la administración eficiente del marketing mix• Se busca minimizar el riesgo | <ul style="list-style-type: none">• La empresa trata de influenciar o redefinir aspectos del ambiente externo• El marketing busca liderar a los clientes• Crear nuevos mercados• El punto focal es la creación de nuevo valor para el cliente a través de relaciones, alianzas, la forma de administrar los recursos y el marketing mix• Se asume que el riesgo es necesario y la labor del marketing es administrar el riesgo de una manera calculada |

Entrepreneurial Marketing

Contraste Entre Marketing Convencional y Entrepreneurial Marketing :

| Marketing Convencional | Entrepreneurial Marketing |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">•El marketing es un objetivo, una ciencia desapasionada.•Confianza en reglas establecidas y reglas “ a dedo”•Marketing es un apoyo a las innovaciones de otras áreas de la empresa.•Marketing como un silo hermético | <ul style="list-style-type: none">•Se reconoce la importancia de la ciencia y el aprendizaje. Sin embargo, se le da un valor importante a los roles de la pasión y el compromiso con el éxito de los programas de marketing•Psicología de poner en tela de juicio a las reglas comúnmente aceptadas•Marketing es el hogar del proceso de innovación en la organización•Marketing es una función multidisciplinaria e interfuncional en la organización. |

Entrepreneurial Marketing

Contraste Entre Marketing Convencional y Entrepreneurial Marketing :

| Marketing Convencional | Entrepreneurial Marketing |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">•La promoción y la comunicación al cliente recibe la máxima atención de los marketeros•El uso de los recursos se basa siempre en la suma cero.•Una fuerte dependencia en estudios de mercado•Marketing controla y facilita la transacciones | <ul style="list-style-type: none">•La inversión de recursos en cada una de las áreas del mix de marketing es función de cada situación en particular•Las oportunidades se persiguen independientemente de los presupuestos•Uso escéptico de los estudios de mercado tradicionales. Uso de fuentes de información alternativas.•Marketing facilita la velocidad, el cambio, la adaptabilidad y la agilidad |

4

NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN: “COMO”

Plan De Marketing:

Se detalla la implementación hacia los clientes del concepto de negocio en la forma de un producto o servicio para hacer realidad lo estipulado en la estrategia.

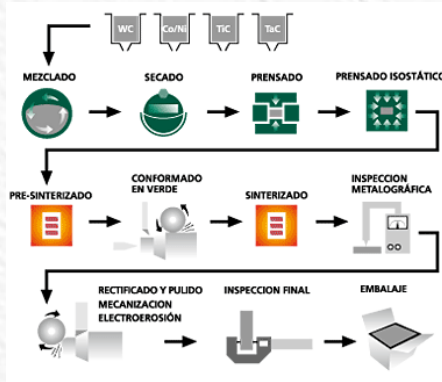
Plan Operacional:

En este plan se detalla como la organización implementará el nuevo concepto de valor estipulado en la estrategia. Incluye, entre otros, la logística , la arquitectura organizacional y los mecanismos de control de gestión estratégica

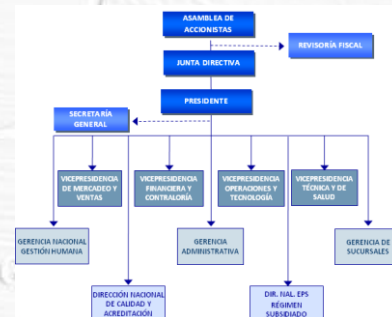
Plan Operacional

A NACIONAL

Producción



Estructura organizacional



Estructura Legal



Tamaño



Localización



Marco Legal



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA



PRODUCCION

- Bien o servicio ?
- Tecnologías. Alternativas?
- Mano de obra necesaria
- Qué materiales y/o equipo necesitará y cuál será el costo?
- Dónde obtendrá lo anterior?
- Cómo va a elaborar su producto y como opera el proceso de producción?
- La relación entre la fabricación interna y el uso de subcontratistas externos;
- Costos de fabricación estimados. Es esencial que usted comprenda muy bien cuáles son y cómo serán controlados o reducidos
- Calidad: cómo será monitoreada?



PRODUCCION – Consejos...

- ◆ Trate de evitar la descripción excesivamente detallada y técnica de los procesos involucrados en la elaboración de su producto.
- ◆ Concéntrese en aspectos claves. No todos los aspectos del proceso de producción serán igualmente críticos.
- ◆ Concéntrese en aquellos que si lo son, muestre que comprende dónde pueden ocurrir los problemas y que tiene una forma de atenderlos.
- ◆ Puede ser útil preparar un programa preliminar de producción y anexarlo a su plan de negocios.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL



LOCALIZACION

- Dónde va a ubicar su negocio y porqué?
- Requerimientos en términos del local: uso, tamaño, costo y potencial para la expansión.
- Dependencia del transporte, la competencia, el tipo de producción, etc.
- Medios y costos de transporte.
- Disponibilidad de materias primas (agua para bebidas)
- Cercanía de las fuentes de abastecimiento.
- Factores ambientales.
- Cercanías del mercado.
- Costo y disponibilidad de terrenos.
- Estructura impositiva y legal.
- Disponibilidad y costo de la mano de obra, tecnología utilizada (disponibilidad de personal especializado).
- Factores legales, sociales, de conveniencia (incubadoras, parques).



TAMAÑO

- Demanda.
- Plan estratégico (pronósticos de ventas en el futuro).
- Una o varias fabricas?
- Disponibilidad de insumos (almacenaje).
- Tamaños de los segmentos de mercado a atender.



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Los factores organizacionales a tenerse en cuenta se agrupan en cuatro áreas decisionales específicas:

- Participación de unidades externas al proyecto (outsourcing administrativo).
- Tamaño de la estructura organizativa.
- Tecnología administrativa.
- Complejidad de las tareas administrativas.

También tener en cuenta la decisión económica y estratégica.!



ESTRUCTURA LEGAL

Existen varias alternativas para la estructura organizativa de su negocio. Entre las pequeñas empresas, las formas más comunes de organización son:

- **Propietario individual:** una sola persona es la propietaria. El/ella es responsable por todas las deudas de la empresa.
- **Sociedad:** dos o más personas son propietarias. La responsabilidad de las deudas de la empresa puede ser compartida entre los socios.
- **Corporación:** el capital de la empresa es formado a través de la venta de acciones. Los accionistas son propietarios y son distintos de la corporación.
- **Cooperativa:** formada por un grupo de productores independientes que tienen una organización para comercializar de manera conjunta. Esta forma es común en agroindustria.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL



MARCO LEGAL

Muchos son los aspectos de carácter legal que pueden influir en el flujo del proyecto:

- Ordenanzas de construcción.
- Honorarios profesionales a abogados (contratos por tecnología a pedidos)
- Renovación de equipos por antigüedad de acuerdo a normas legales vigentes.
- Derechos de agua.
- Concesiones.
- Constitución de sociedades.
- Auditorias externas de acuerdo con la normativa vigente.
- Pagos de patentes.
- Costos de permisos viales, de construcción, sanitarios, etc.
- Contratos de subcontratación.
- Contratos de trabajo.
- Exigencias de seguridad industrial y ambientales.
- Normas ISO.



Cuanto

2 NIVEL DE

3 NIVEL

4 NIVEL DE

5

NIVEL DE RETORNO: “CUANTO”

Análisis Financiero:

Se derivan las necesidades de financiamiento del proyecto, la mezcla de instrumentos financieros y el retorno sobre los recursos invertidos.

CAPITAL: “CONVENCER”

Como Convencer a los Inversionistas:

Finalmente se dan las diferentes técnicas que permiten diferenciar al plan de negocio con el fin de obtener los recursos de inversionistas y atraer al capital humano necesario

“CUANTO”

Análisis Financiero:

Se derivan las necesidades de financiamiento del proyecto, la mezcla de instrumentos financieros y el retorno sobre los recursos invertidos.



Factores Financieros del Concepto de Negocio

Factores Financieros del Concepto de Negocio

Describir y controlar sistemáticamente el proceso de creación de valor

1. Precios y modelo de ingresos
2. Estructura de costos y márgenes
3. Análisis de punto de equilibrio
4. Desarrollo de proyecciones financieras
5. Uso de los estados financieros básicos
6. Determinación de necesidades de capital de trabajo.
7. Si busca financiamiento, inversión y timing requerido, valorización y estrategias de salida.

Factores Financieros del Concepto de Negocio

1. Consideraciones para Determinación de Precio:

Los siguientes determinantes son estratégicos y son definidos en el plan de marketing:

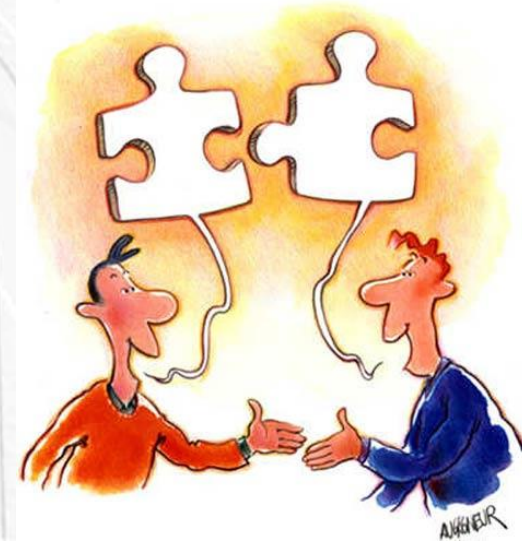
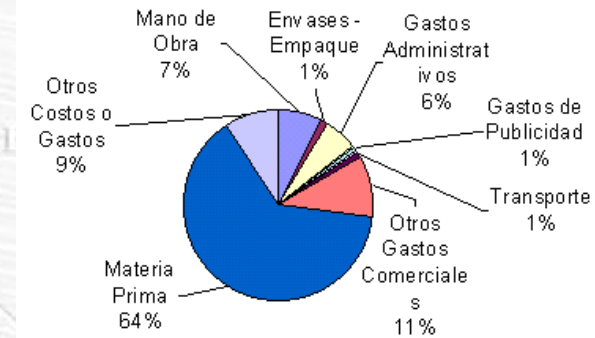
- Estructura de Costos: Entender cuáles son fijos y cuáles variables

- Posición Competitiva: ¿Puede la empresa diferenciarse más allá del factor precio?

- Alineado con Objetivo Estratégico: ¿Queremos maximizar utilidades o maximizar participación de mercado?

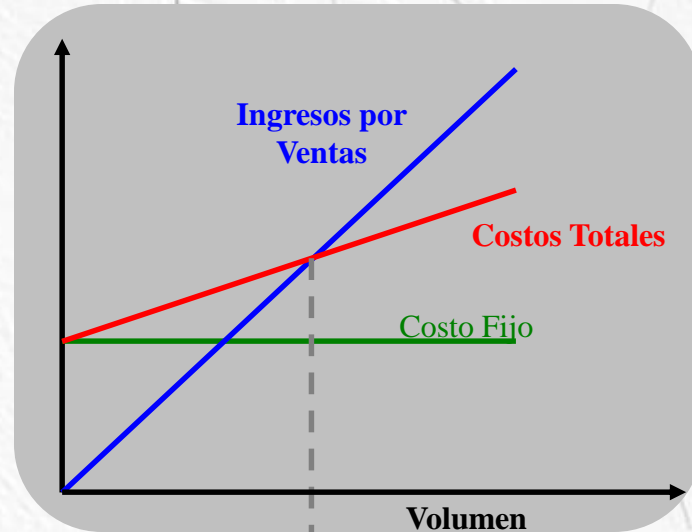
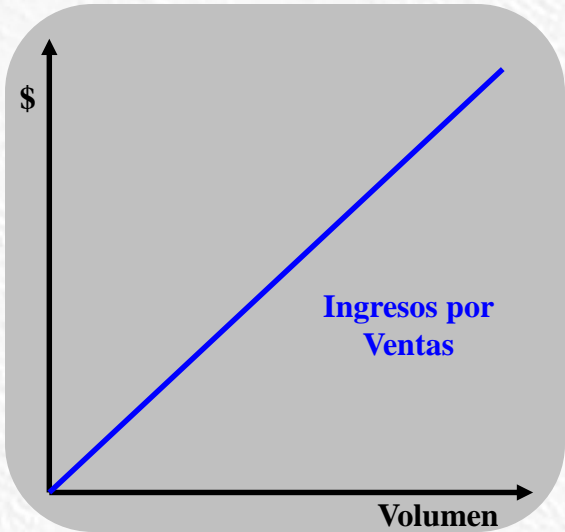
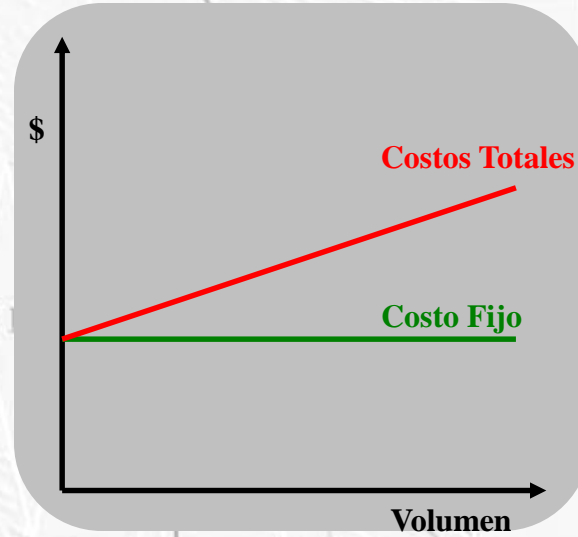
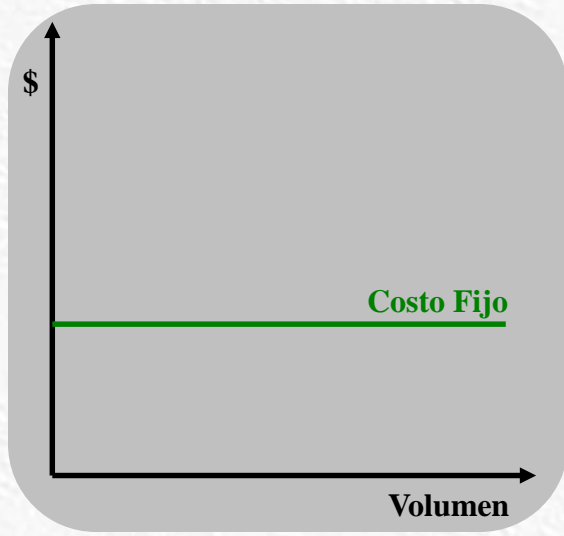
- Valor Entregado al Cliente: ¿Se puede ser cuantificar el valor percibido por el cliente?

- Factores Regulatorios: ¿Existe restricciones gubernamentales para fijación de precios?



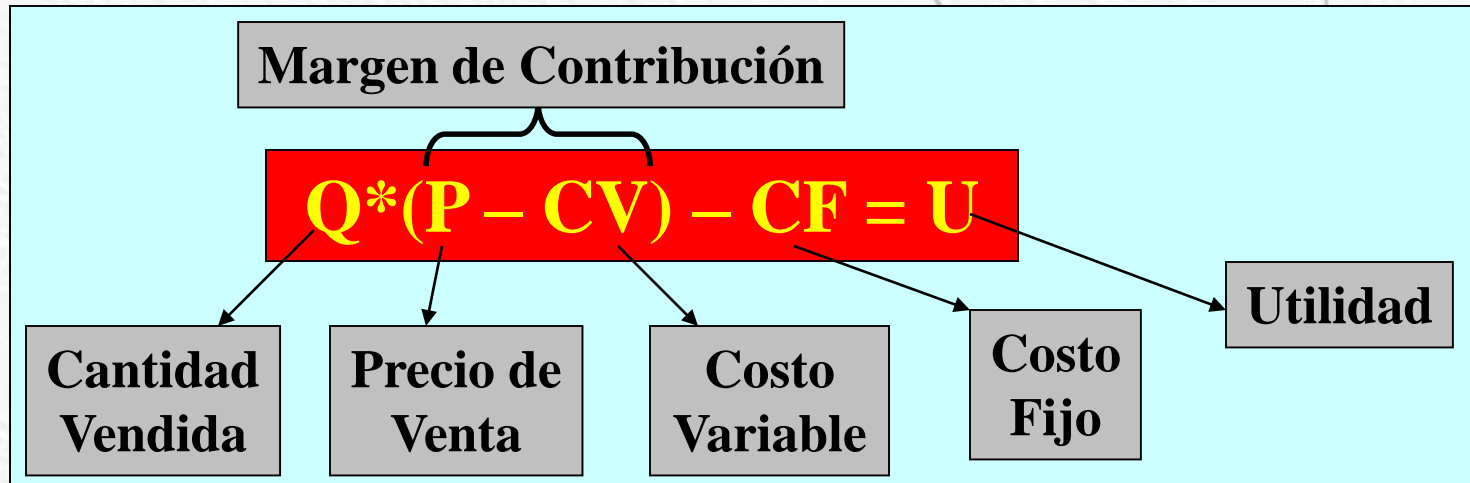
Factores Financieros del Concepto de Negocio

2. Estructura de Costos y Márgenes:



Factores Financieros del Concepto de Negocio

3. Análisis de Punto de Equilibrio



¿Cuántas unidades debemos vender para no tener pérdidas?. Es decir, utilidad = 0

1. $Q^*(P - CV) - CF = 0$
2. $Q^*(P - CV) = CF$
3. $Q^e = CF / (P - CV)$

¿Cuánto debemos vender en \$?:

3. $(CF / (P - CV)) * P$
4. $CF / (1 - CV/P)$

Factores Financieros del Concepto de Negocio

3. Análisis de Punto de Equilibrio

Ejemplo:

- Costos Fijos = \$ 5.000.000
- Precio de Venta = \$ 5.000 (unitario)
- Costo Variable = \$ 3.000 (unitario)

• ¿Cuántas unidades debemos vender para llegar al punto de equilibrio?

$$Q^e = CF / (P - CV)$$

$$Q^e = \$ 5.000.000 / (\$ 5.000 - \$ 3.000)$$

$$Q^e = \$5.000.000 / \$2.000$$

$$Q^e = 2.500 \text{ Unidades}$$

Factores Financieros del Concepto de Negocio

4. Proyecciones Financieras

Para comenzar una proyección financiera se requiere:

- Estimación de precios
- Estimación de costos (fijos y variables)
- Plazos de pago y recaudación.
- Esta información debe reflejarse en un **Flujo de Caja**, Estado de Resultados y Balance Projectado.

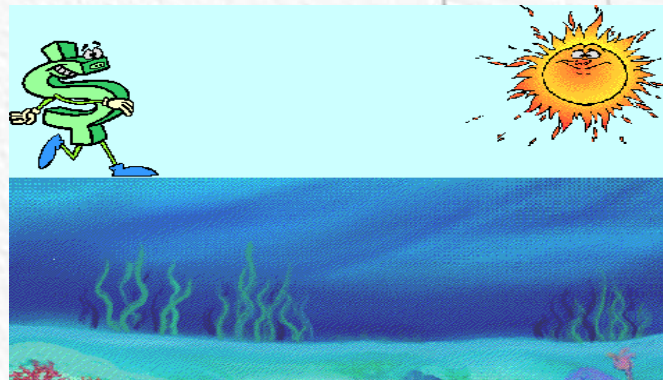
El Flujo de Caja debe incluir las proyecciones de:

- Recaudación (caja)
- Pago de materias primas
- Pagos de todos los gastos
- Remuneraciones, provisiones de finiquito, contingencias, etc.
- Inversiones
- Captación y pago de recursos financieros (préstamos, grants, aportes de capital).
- IVA
- Impuestos

Factores Financieros del Concepto de Negocio

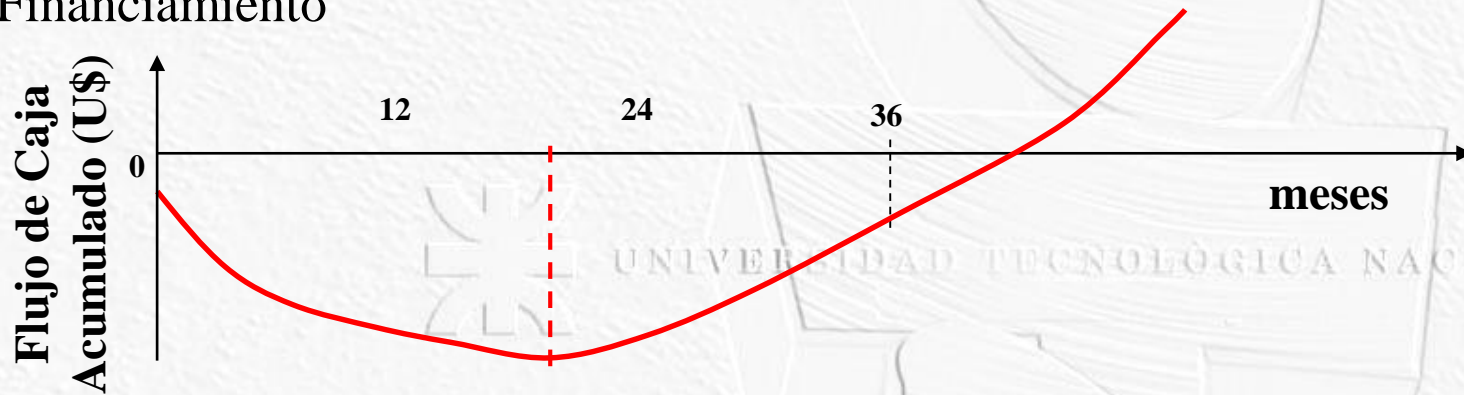
4. Proyecciones Financieras: Flujo de Caja

| Flujo de Caja | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|--------------------------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
| (+) Ingresos Totales Brutos | 15.682 | 1.106.039 | 2.546.395 | 4.441.840 | 6.191.051 | 8.238.702 |
| (-) Costos Directos | 6.950 | 472.544 | 1.086.234 | 1.892.709 | 2.636.988 | 3.510.109 |
| (-) Gastos Adm. y Ventas | 117.034 | 923.139 | 1.402.344 | 1.938.446 | 2.394.885 | 2.941.786 |
| (-) Gastos de Puesta en Marcha | 13.424 | 40.273 | | | | |
| Flujo de Caja Bruto | -121.727 | -329.917 | 57.817 | 610.685 | 1.159.178 | 1.786.807 |
| Inversiones | -1.500 | -65.231 | -68.308 | -68.308 | -68.308 | -68.308 |
| Flujo de Caja Neto | -123.227 | -395.147 | -10.490 | 542.377 | 1.090.870 | 1.718.500 |



Factores Financieros del Concepto de Negocio

4. Proyecciones Financieras: Necesidades de Capital y Política de Financiamiento



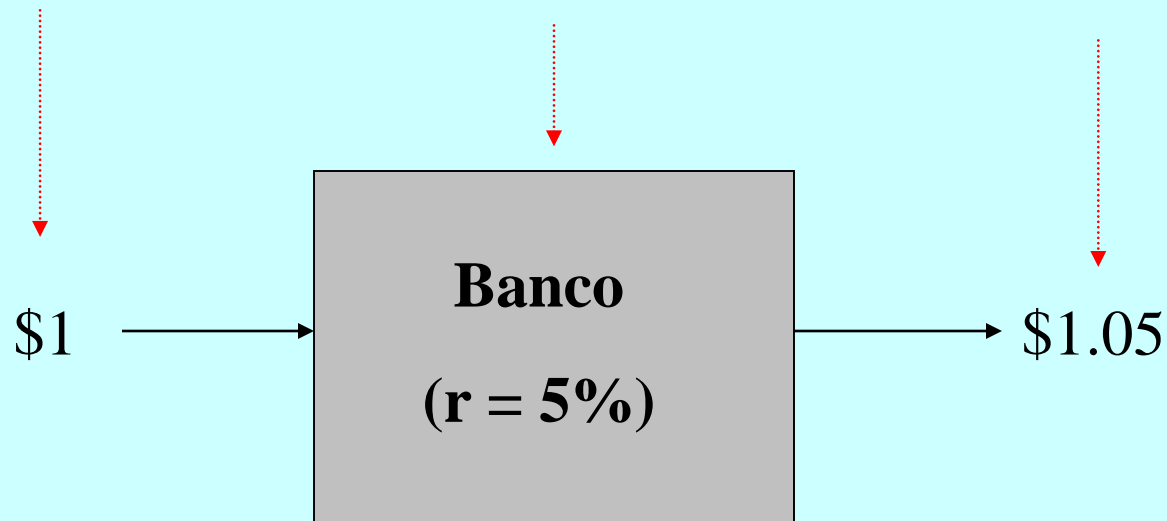
¿Cuánto financiaré con capital y cuánto con deuda?

**¿Cómo se irán pidiendo los recursos?
¿De una vez ó según las necesidades?**

Factores Financieros del Concepto de Negocio

5. Rentabilidad: El Concepto de Valor Presente

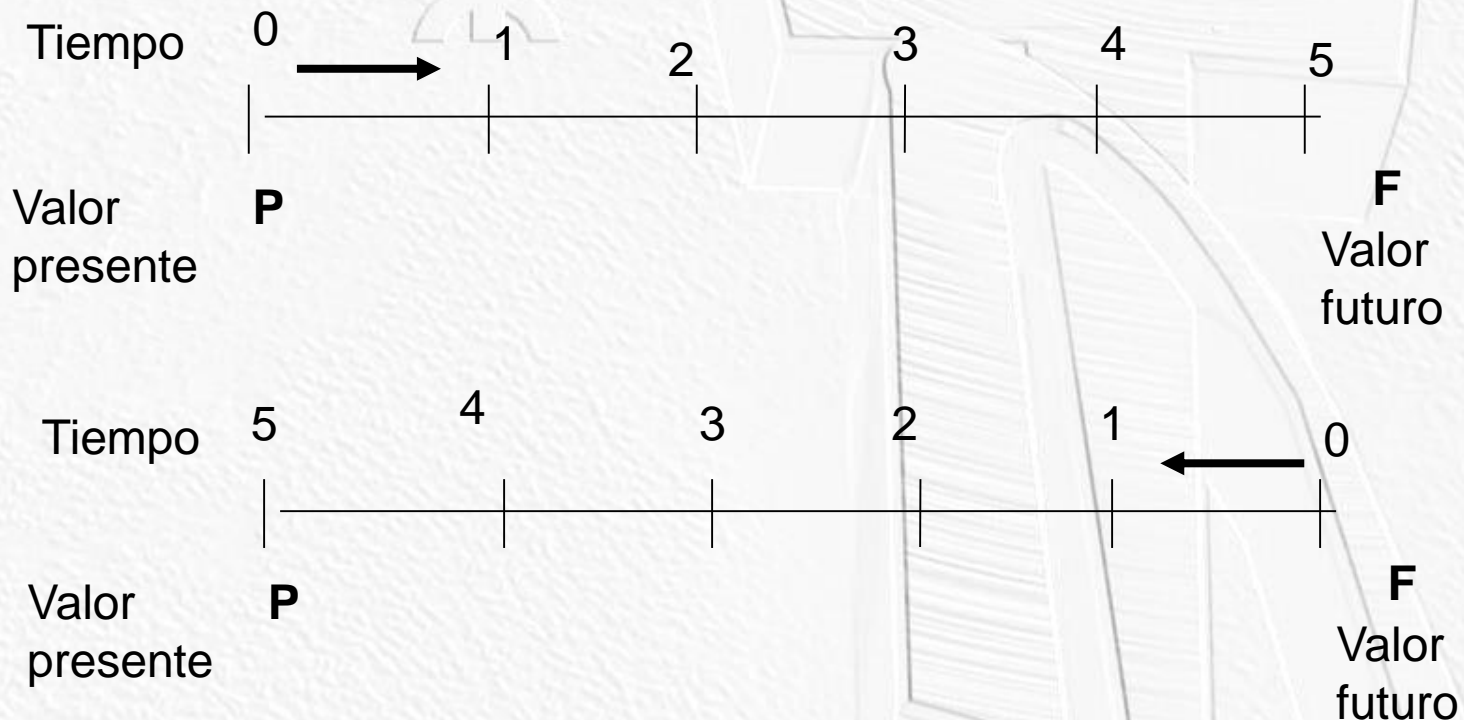
$$\text{Valor Presente} * (1 + r) = \text{Valor Futuro}$$



Factores Financieros del Concepto de Negocio

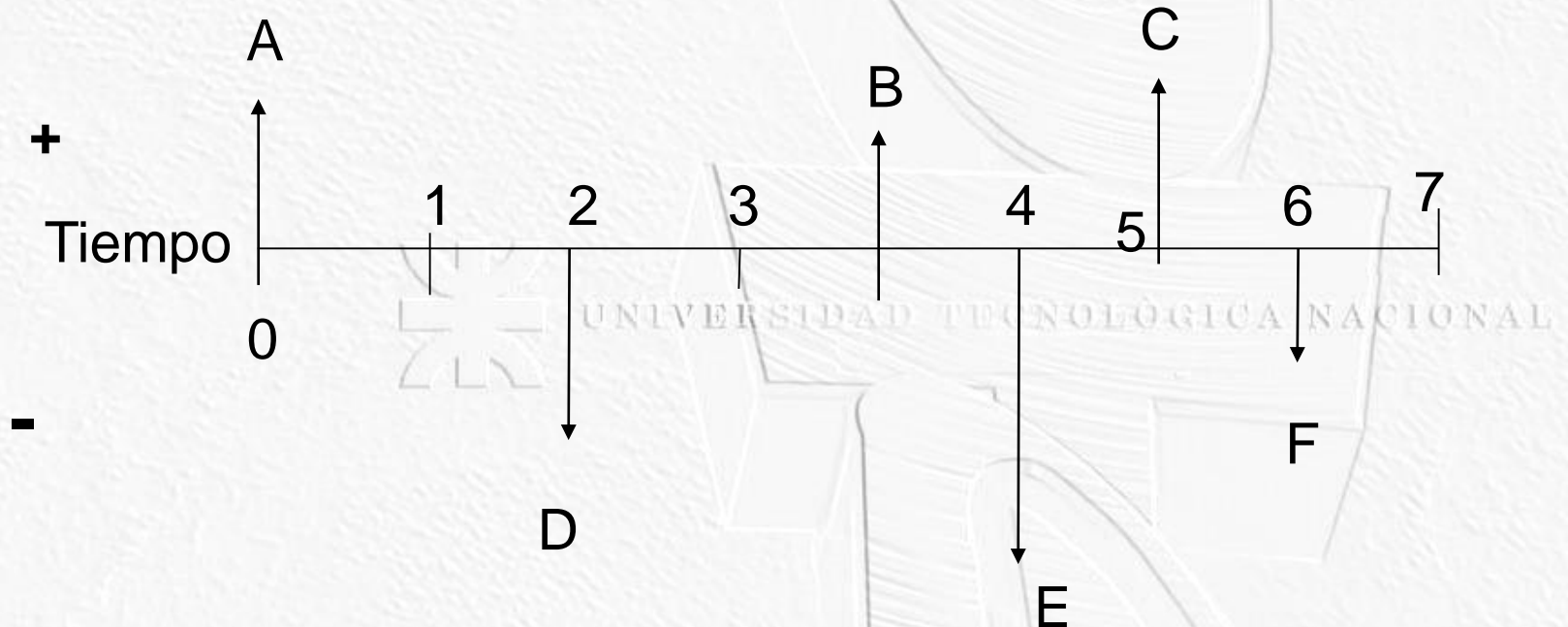
5. Rentabilidad: El Concepto de Valor Presente; Diagramas de Tiempo Valor

Un diagrama, el tiempo puede medirse de dos maneras diferentes en sentido positivo (de izquierda a derecha), si se tiene fecha inicial y se cuenta con un valor futuro, en sentido negativo (de derecha a izquierda), si se tiene un fecha de vencimiento o final, y un valor antes del vencimiento



Factores Financieros del Concepto de Negocio

5. Rentabilidad: El Concepto de Valor Presente; Diagrama de Flujo de Caja



A, B y C ingresos (+)

D, E y F egresos (-)

Al colocar en un diagrama de tiempo-valor flechas arriba para los ingresos y flechas hacia abajo para los egresos

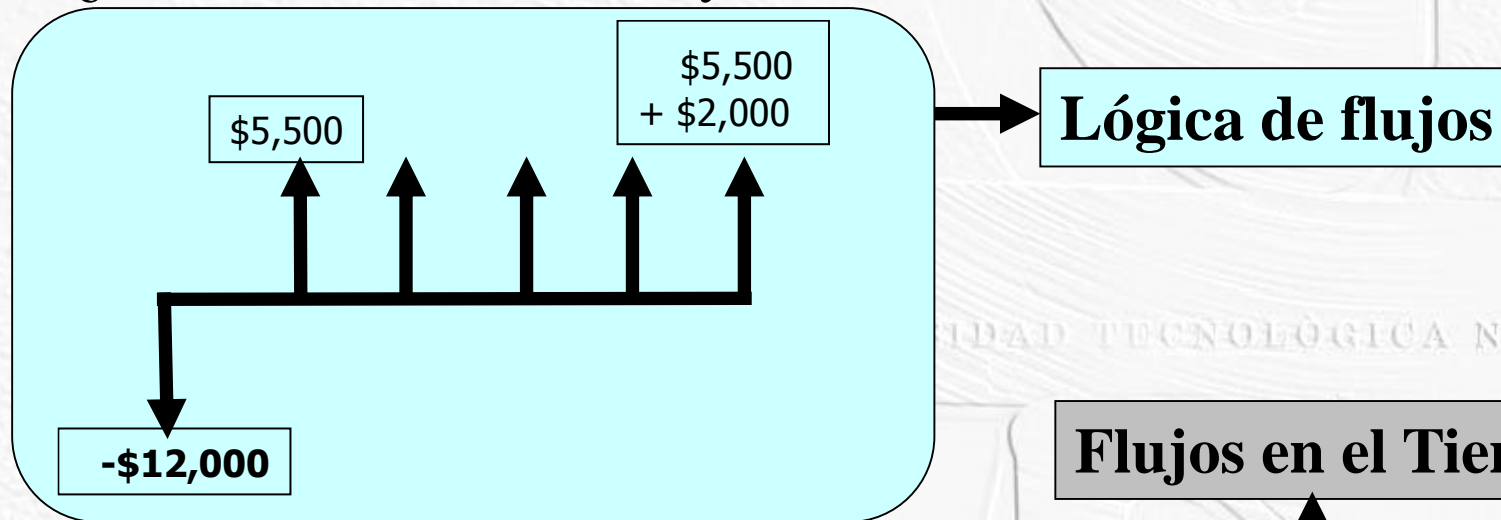
Factores Financieros del Concepto de Negocio

5. Rentabilidad: El Concepto de Valor Presente; Ejemplo

- Inversión = 12 millones
de los cuales:
 - 10 millones en planta y equipo
 - 2 millones en capital de trabajo
- La vida de la planta y equipo necesarios para el nuevo proyecto es igual a 5 años. Por tanto, la depreciación anual es de \$ 2 millones
- Flujo de Caja Anual Futuro es igual a \$ 5.5 millones
- Tasa de Descuento es igual a 10%

Factores Financieros del Concepto de Negocio

¿Cuál es el VPN del Proyecto?



Flujos en el Tiempo

| ITEM | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------|------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Inversión Inicial | -\$ 12.000 | | | | | |
| Utilidad Después Impuestos | | \$ 3.500 | \$ 3.500 | \$ 3.500 | \$ 3.500 | \$ 3.500 |
| Depreciación | | \$ 2.000 | \$ 2.000 | \$ 2.000 | \$ 2.000 | \$ 2.000 |
| Recuperación Capital de Trabajo | | | | | | \$ 2.000 |
| Flujo de Caja | -\$ 12.000 | \$ 5.500 | \$ 5.500 | \$ 5.500 | \$ 5.500 | \$ 7.500 |
| VP de los Flujos de Caja (10%) | -\$ 12.000 | \$ 5.000 | \$ 4.545 | \$ 4.132 | \$ 3.757 | \$ 4.657 |
| VP Neto | \$ 10.091 | | | | | |
| TIR | 38% | | | | | |

Convencer

6

NIVEL DE ATRACCION DE CAPITAL: “CONVENCER”

Como Convencer a los Inversionistas:

Finalmente se dan las diferentes técnicas que permiten diferenciar al plan de negocio con el fin de obtener los recursos de inversionistas y atraer al capital humano necesario

“CONVENCER”

Como Convencer a los Inversionistas:

Finalmente se dan las diferentes técnicas que permiten diferenciar al plan de negocio con el fin de obtener los recursos de inversionistas y atraer al capital humano necesario

Análisis Financiero:

Se derivan las necesidades de financiamiento del proyecto, la mezcla de instrumentos financieros y el retorno sobre los recursos invertidos.

Levantando Plata

INTERNACIONAL

Levantando Plata

¿Puedes Impresionar a un Venture Capital?:

Para impresionar a un venture capital debes poder demostrar algún tipo de avance en la gestión de tu negocio.

Recomendaciones:

• Cientes:

¿Tienes 6 o más clientes que hayan acordado comprar tu producto?

• Mercado Creciente:

¿La información entregada, muestra un crecimiento rápido?

• Experiencia:

¿Alguien del equipo tiene experiencia relevante para el negocio?

• Conocimiento de los Competidores:

¿Sabes que están haciendo ahora tus competidores potenciales?

• Atributo Único:

En algún atributo del producto o servicio – ¿Es la tecnología o la ubicación únicas?



Levantando Plata

Preparándose... :

Diez cosas que hay que
hacer antes de ir con un
Venture Capital

Levantando Plata

Preparándose... :

1. Desarrollar una Descripción de Diez Palabras del Producto.
2. Investigar a los Competidores
3. Reunirse con Clientes Potenciales
4. Practica tu “Discurso de Asensor” con Familiares y Amigos
5. Reunirse con Dueños de Negocios Pequeños y Emprendedores

Levantando Plata

Preparándose... :

6. Desarrollar una Presentación CORTA en Power Point
7. Ensayar (grabar) un Mensaje a Dejar en una Grabadora de Teléfono
8. Desarrollar una Propuesta de E-mail de Dos Párrafos
9. Encontrar “Angeles”
10. Desarrollar un Plan de Negocio

Levantando Plata

Cosas a Evitar Cuando se habla con un Venture Capital :

1. Mandar un documento de 1 página cuando se pide una explicación de 1 párrafo
2. Mandar por e-mail un documento con nombre “resumen ejecutivo” ó “plan de negocio”
3. Mandar E-mails con títulos como “Una Gran Oportunidad de Negocio”
4. Dejar mensajes de voz donde se hable de secretos y compañías cerradas.
5. Dejar un mensaje de voz sin un resumen de la idea de negocio.
6. Dejar un mensaje de voz sin el nombre y con números de teléfono difíciles de ubicar
7. Mandar Email con virus



Indicadores de Éxito

¿Funcionará el Negocio?....:

Cuatro Indicadores de Éxito:

1. ¿Cuál es el Costo Real de Construir el Negocio?
2. ¿Cuánto pagarán los clientes?
3. ¿Va a Funcionar?; ¿Se pueden lograr los beneficios más importantes prometidos?
4. En verdad, ¿Alguien Necesita el Producto?

