

MODELO DE PLAN DE NEGOCIOS (PDN)

©1995-2017

por **JORGE LUIS SÁNCHEZ** (*)

Esta propuesta surge de nuestra experiencia de 26 años como consultores.

Puede ser utilizado por nuevas empresas a crear o por empresas existentes o unidades de negocio de una empresa.

El PDN debe estar “vivo” y ser “dinámico” por lo cual se requiere su revisión trimestral para que su capacidad de adaptación a los cambios de los mercados sea la máxima posible.

Aunque un PDN se vuelva obsoleto en muy poco tiempo, el esfuerzo de realizarlo reduce siempre los riesgos a los que estuvo o pudo estar sometido el negocio.

Objetivos primarios del PDN:

- 1) Permitir al emprendedor o impulsor de la oportunidad de negocio realizar una evaluación profunda de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades y, por lo tanto, reducir el riesgo de fracaso a su mínima expresión.
- 2) Con la correspondiente cláusula de confidencialidad, reserva y propiedad intelectual firmada de conformidad, es la principal tarjeta de presentación cuando se buscan inversores y/o financiadores del negocio.
- 3) Desarrollar las medidas estratégicas y tácticas necesarias para el éxito del negocio.
- 4) Una vez lanzado el producto o servicio al mercado el PDN es una herramienta adecuada para el control de gestión del proyecto e imprescindible para detectar las desviaciones endógenas y exógenas y realizar las correcciones rápidamente y con el menor costo posible.

Un PDN es la historia o el guión del negocio que se pretende realizar. Como toda historia, debe ser descripta en un lenguaje claro, sencillo y de fácil comprensión para todos los lectores objetivo, tengan o no responsabilidades en la implementación del mismo.

La presentación o “envase” del PDN requiere de la máxima dedicación, porque la primera impresión de su presentación es muy difícil de borrar. Se sugiere una presentación digital que pueda ser impresa.

Como toda herramienta de gestión empresarial, el PDN debe estar constituido por información cierta y actualizada. Y, como se dijo con anterioridad, las revisiones se deben realizar cuatro veces por año. Utilizando la metodología recomendada por ISO las revisiones se denominarán por dos números separados por un punto y seguidas por la fecha en formato *aaaa.mm.dd*. El primer número identificará los cambios mayores y el segundo los menores. Así una revisión o versión *2.3 - 2017.09.12* indicará que en dos oportunidades se realizaron cambios mayores y que luego del último cambio mayor se introdujeron tres cambios menores y que el último ocurrió el 12 de septiembre de 2017.

El PDN ideal es el que tiene las respuestas a las preguntas de sus lectores, muy especialmente las de los inversores y financiadores. El nivel de detalle del PDN tiene que ser el mínimo necesario para la versión inicial o 1.0 y se irá incrementando a medida que el proyecto avance y se realicen las revisiones trimestrales.

Los plazos del PDN son siempre muy importantes, pero si se trata de proyectos relacionados con tecnologías de comunicaciones e internet los plazos se convierten en esenciales y pueden

significar el éxito o fracaso, porque se trata de mercados con decenas de miles de profesionales investigando e innovando alrededor del mundo y llegar segundo puede significar el fracaso, salvo que se cuente con una patente de validez internacional.

Si no existiese la necesidad de financiación externa al proyecto (bancaria o extrabancaria) o si los dueños del mismo así lo decidiesen podrían ser obviadas ciertas acciones del plan de negocios sin poner en peligro su éxito.

El modelo de PDN desarrollado en Tecsim S.A., cuya versión 1.0 se presentó en 1995, fue aceptado por el Banco Mundial, el BID y la CAF para la solicitud de créditos en la financiación de proyectos industriales y agroindustriales. Consecuentemente, los bancos de primera línea, en nuestro país y en el exterior, lo aceptan.

RESEÑA

- ✓ Tipo de negocio.
- ✓ Oportunidad de negocio y razones de la iniciativa.
- ✓ Situación de patente y/o propiedad intelectual. *Si correspondiese.*
- ✓ Breve reseña histórica del proyecto.
- ✓ Breve descripción de: a) los productos (tangibles) y sus procesos de fabricación y venta o b) de los servicios (intangibles) y sus operaciones.
- ✓ Breve descripción de los procesos de promoción y venta.
- ✓ Ventajas y desventajas de la localización geográfica.
- ✓ Equipo de personal jerárquico (gerentes, jefes y supervisores) requerido. (1)
- ✓ Cantidad de puestos de trabajo a crear. (2)
- ✓ Estimación de las etapas del proyecto.
- ✓ Análisis FODA del proyecto, incluyendo riesgos, exógenos y endógenos, previstos.

MARKETING

- ✓ Introducción.
- ✓ Ventajas competitivas.
- ✓ Evaluación cualitativa y cuantitativa de las necesidades insatisfechas detectadas.
- ✓ Producto/s o servicio/s. (3)
- ✓ Orientaciones básicas de la estructura de la demanda a servir.
- ✓ Mercado/s meta y clientes objetivo.
- ✓ Estructura de la demanda esperable. (4)
- ✓ Características de cada unidad de negocio. (5) *Si correspondiese.*
- ✓ Estrategia de marca.
- ✓ Estrategia competitiva genérica.
- ✓ Factores endógenos de la competitividad del proyecto.
- ✓ Acciones de comunicación de marketing (imagen, publicidad, promoción y merchandising) previstas.
- ✓ Apelativo máximo de comunicación a utilizar en el lanzamiento. *Si correspondiese.*
- ✓ Evento previsto para el lanzamiento.
- ✓ Estructura de la oferta competidora esperable.
- ✓ Servicios sustitutivos con los cuales se competirá. *Si correspondiese.*
- ✓ El/los producto/s "llave" del proyecto. *Si correspondiese.*
- ✓ Tácticas y herramientas de Marketing a utilizar.
- ✓ Protecciones aduaneras y restricciones a la importación previsibles. (6)
- ✓ Plan de Marketing y presupuestos de venta de los 2 (dos) primeros años. (7)
- ✓ Asociaciones comerciales estratégicas y cobranding consideradas. *Si correspondiese.*
- ✓ Compatibilidad del negocio con la creación de un grupo de afinidad o comunidad de consumidores o usuarios finales.
- ✓ Aspiraciones sobre posterior agregado de valor y/o integración vertical.

- ✓ Obsolescencia esperable e investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios previstos.
- ✓ Alternativas adicionales de negocio. *Si correspondiese.*

OBRAS ⁽⁸⁾ *Si correspondiese.*

- ✓ Memoria descriptiva.
- ✓ Proyecto de arquitectura e ingeniería. ⁽⁹⁾
- ✓ Generalidades.
- ✓ Detalles constructivos.
- ✓ Planes de trabajo y cronogramas de obra/s. ⁽¹⁰⁾
- ✓ Eventual grado de obsolescencia de las instalaciones.

PRODUCCIÓN INDUSTRIAL U OPERACIONES

- ✓ Capacidades instaladas.
- ✓ Nivel de automatización previsto.
- ✓ Sistema de fabricación u operación adoptado.
- ✓ Máquinas, equipos y otros bienes de uso necesarios.
- ✓ Instalaciones a incorporar.
- ✓ Disponibilidades de mano de obra.
- ✓ Disponibilidades de infraestructura de servicios.
- ✓ Abastecimiento, logística y proveedores. ⁽¹¹⁾
- ✓ Restricciones probables de abastecimiento y compras.

COSTOS Y FINANZAS ⁽⁸⁾

- ✓ Utilidad mínima aceptable en cada etapa del proyecto.
- ✓ Costos, márgenes, precios y contribuciones marginales.
- ✓ Evaluación financiera del negocio.
- ✓ Plan de inversiones con calendario.
- ✓ Cash-flow completo.
- ✓ Información complementaria del cash-flow.
- ✓ Financiamiento requerido. ⁽¹²⁾
- ✓ Garantías y avales ofrecidos. ⁽¹²⁾

ORGANIZACIÓN, MÉTODOS Y SISTEMAS DE GESTIÓN

- ✓ Misión.
- ✓ Visión
- ✓ Valores
- ✓ Principios y protocolos que regirán a la organización.
- ✓ Estructura y organigrama.
- ✓ Computación y tecnología de la información requeridas.
- ✓ Política de recursos humanos.
- ✓ Gestión de la seguridad y salud ocupacional que se aplicará.
- ✓ Gestión de la calidad que se aplicará.
- ✓ Gestión ambiental que se aplicará.
- ✓ Gestión de las quejas y reclamos de los clientes que se aplicará.
- ✓ Gestión energética que se aplicará. *Si correspondiese.*
- ✓ Gestión de la seguridad e inocuidad alimentaria que se aplicará. *Si correspondiese.*
- ✓ Marcos contractuales con proveedores. *Si correspondiese.*
- ✓ Marcos contractuales con canales de distribución y comercialización. *Si correspondiese.*
- ✓ Marcos contractuales con clientes. *Si correspondiese.*

ANTECEDENTES DE ACCIONISTAS, SOCIOS, DIRECTORES Y/O APODERADOS ⁽¹²⁾

- ✓ Nómina y currículums.
- ✓ Referencias bancarias y comerciales de proveedores.

MARCO REGULATORIO

- ✓ Legislación.
- ✓ Entes nacionales y provinciales de registro y fiscalización.
- ✓ Entes internacionales de fiscalización. *Si correspondiese.*
- ✓ Organizaciones internacionales de acreditación y certificación.
- ✓ Aspectos ecológicos y de ambiente humano. ⁽¹³⁾

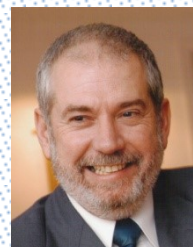
CONCLUSIONES

Referencias utilizadas

- ⁽¹⁾ Se deberán indicar los perfiles requeridos y la compatibilidad necesaria en los tres niveles jerárquicos. Cómo es la cadena de la toma de decisiones. Herramientas de gestión y trabajo en equipo que se utilizarán.
- ⁽²⁾ Con apertura de directos e indirectos.
- ⁽³⁾ Descripción detallada.
- ⁽⁴⁾ En los primeros 5 (cinco) años.
- ⁽⁵⁾ Con sus atributos, fortalezas y debilidades. Sólo es aplicable cuando el proyecto tenga más de un negocio.
- ⁽⁶⁾ Para equipos, máquinas o instalaciones críticas.
- ⁽⁷⁾ Debe incluir el objetivo de exportación dentro del mix permanente de facturación. A partir del tercer año el plan de marketing y el presupuesto de ventas deberán ser anuales.
- ⁽⁸⁾ Se deberá realizar para cada una de las unidades de negocio para la cual se solicite financiación.
- ⁽⁹⁾ Completos y con planos.
- ⁽¹⁰⁾ Obra civil, instalaciones, máquinas, equipos, herramientas, muebles y útiles.
- ⁽¹¹⁾ Del país y del exterior. Se deberá indicar cantidad, calidad, ubicación, exclusividad, etc.
- ⁽¹²⁾ Sólo necesario para la solicitud de financiamiento externo bancario o extrabancario.
- ⁽¹³⁾ En la ciudad de Buenos Aires y en la provincia de Buenos Aires, República Argentina no se pueden radicar industrias sin el correspondiente Estudio de "Impacto Ambiental". Lo mismo ocurre para las líneas de crédito del exterior como las que otorgan el Banco Mundial, el BID y la CAF. La tendencia mundial es al incremento de la ponderación de los aspectos ecológicos y de cuidados del medio ambiente en todos los proyectos de inversión.

(*) JORGE LUIS SÁNCHEZ, consultor, conferencista, presidente y socio fundador de TECSIMA S.A. Consultora en Marketing, Gestión y Calidad.

©1995-2017. Buenos Aires (CF), Argentina. Todos los derechos reservados. Publicado en las redes sociales el 04/07/2017 a través de las cuentas del autor en Facebook, Twitter y LinkedIn. Permitida su publicación total sin quitas ni enmiendas de ninguna índole. Prohibida su impresión y/o reproducción gráfica sin la autorización escrita del autor. Prohibida su comercialización.



JorgeLuis2712



@JorgeLuis_2712



JorgeLuisSanchez