

## ANEXO 2

### GUÍA PARA EL PLAN DE NEGOCIO (CUESTIONARIO)

#### I. Resumen ejecutivo

##### A. Oportunidad de Negocio

- ¿De qué se trata el proyecto?
- ¿Es un proyecto de Innovación Tecnológica?
- ¿Cuál es la oportunidad o necesidad del Sector Agroalimentario?
- ¿Porqué es una idea ganadora?
- ¿Cómo desarrollará ventajas competitivas sostenibles en el Sector?
- ¿Cuál es la inversión y cuál es su rendimiento?
- ¿Quiénes son los promotores del negocio?
- ¿Qué tan completo es el equipo de administración? Breve experiencia previa, fortalezas

##### B. La compañía

- ¿Cuándo se formó?
- ¿Qué propósitos persigue?
- Explota una tecnología en particular
- Diseño un producto nuevo, diseño, proceso, servicio, método u organización o añade valor a lo ya existente.
- Manufactura/Fabricación/Comercialización
- ¿Cuáles son las metas de la compañía? A corto plazo y largo plazo
- ¿Cuáles son los factores críticos del éxito de la compañía?

##### C. Productos y servicios

- ¿Qué está vendiendo?
- ¿Qué lo hace único?
- ¿Es un producto patentado?
- ¿Existen barreras de entrada?
- ¿En qué etapa está su desarrollo?
- Características que lo distinguen de la competencia: Precio, Calidad, Velocidad de respuesta, etc.

##### D. El mercado

- Tamaño actual y potencial
- Doméstico/internacional
- Crecimiento reciente (citar fuentes)
- Crecimiento proyectado (citar fuentes)
- ¿Existen planes de crecimiento o expansión del negocio?
- Participación de mercado estimada de la compañía

##### E. Financiero

- Financiamiento:
- ¿Ya se están generando ingresos? ¿Se ha alcanzado el punto de equilibrio?
- ¿Para qué propósitos?
- ¿Hasta dónde llegará la compañía?
- ¿Estrategia de salida para los inversionistas?
- Proyecciones a diez años de los ingresos y de la utilidad
- Proyecciones de cuando las ganancias comenzarán a presentarse

#### II. La compañía

**En esta sección, se requiere una descripción cuidadosa de la compañía, incluyendo las metas a de corto y largo plazo de la compañía, de sus fuerzas/debilidades y los factores críticos del éxito.**

- ¿En qué negocio está?
- Objetivo, misión y visión
- Descripción del proyecto, de la empresa promotora, su éxito en el mercado (clientes actuales), etapas de avance, etc.
- Soporte financiero del pasado reciente: estados financieros resumidos, gráficas, explicaciones.

- Hacia dónde va la empresa de manera general antes de conseguir los objetivos específicos. Hay que ser imaginativo (más allá de respuesta obvia).
- ¿Cuáles son metas de su compañía? Explícito como sea posible. Incluir ventas, ingresos, retorno de la inversión (ROI). Intente cuantificar otras metas (por ej., tasas de satisfacción del cliente)
- ¿Cuáles son los factores críticos del éxito de la compañía? Éstos no son iguales a los objetivos de negocio, pero que conducirán a su logro.
- ¿Cuáles fueron los logros y fortalezas de la compañía?
- ¿Se planea hacer más de lo que se ha trabajado en el pasado o es un nuevo comienzo, con líneas del negocio complementarias?
- ¿Cuáles fueron los problemas y debilidades de la compañía? Los que amenazan la supervivencia de la compañía y que se deben eliminar/controlar. Los que no pueden ser eliminados pero que aun así son rentables.
- Otra información de carácter general: Fecha y forma de organización del negocio, Cambios anteriores y anticipados en la forma del negocio, inversionistas y equipo de administración principales.
- Estructura organizativa
- Detallar la infraestructura: recursos intelectuales, físicos y humanos con que cuenta (o contará) el proyecto.
  - Empresa en marcha, comentar patentes, planta industrial, sistemas, etc., no como listado, sino cómo suman a la producción y venta del producto.
  - Proyecto nuevo, en qué consisten las inversiones a realizar: estimaciones, proveedores, ventajas, etc.
  - Incluir un organigrama del negocio, con algún detalle de las funciones, puestos clave y plantilla de personal.
  - En función del tipo de proyecto, pudiera ser necesaria una descripción más profunda de los sistemas de la empresa o de la tecnología específica de producción.
  - Adicionalmente el estatus de: certificaciones, registros, licencias y/o patentes.

### **III. Productos/Servicios**

#### **Descripción o una ilustración detallada de productos existentes y de planes para futuros productos.**

- ¿Están listos los productos/servicios para el mercado, o si no cuándo estarán? ¿Forman parte de un proyecto de Innovación Tecnológica? Incluir cualquier característica única (por ej., marcas) u otras fuentes posibles de ventaja competitiva.

#### **Productos existentes**

- ¿El producto tiene patentes u otras características propietarias? (marcas registradas, copyright, etc.)
- ¿Cómo es el producto diferente al de la competencia? Comparar capacidades, fuerzas/debilidades y características del producto con los de los competidores.
- ¿Qué tan actualizados son los productos? Identificar obsolescencia potencial o pérdida de participación de mercado.
- ¿Cuál es la mezcla de productos y de ventas para cada uno de los productos /de los servicios de la compañía?
- ¿Cuáles es el precio de venta, costo y margen de ganancia para cada línea de productos?
- ¿Cómo está compuesta la base de clientela actual? (ambos usuarios directos y finales)
- ¿Cuáles son las materias primas del producto? (componentes más importantes, no demasiado detallado)
- ¿Hay componentes del producto actuales o potenciales que tengan problemas de abastecimiento?

#### **Productos futuros**

- ¿Innovaciones previstas a las líneas de productos existentes?
- ¿Nuevos productos/servicios? Si la respuesta es afirmativa, proporcionar las proyecciones del tiempo de desarrollo.
- ¿Cuáles es el precio de venta, costo y margen de ganancia previstos en los productos futuros y cómo se espera que la mezcla de ventas y rentabilidad cambien?

## IV. Análisis de la Industria/Sector

El propósito de esta sección es explicar porqué el producto/servicio dará a la compañía una ventaja competitiva sostenible. Contestando a las preguntas siguientes, se puede determinar con eficacia el ambiente competitivo: (Asegurar incluir la información sobre estado y tendencias actuales de la industria y las tendencias de sus clientes, competidores indirectos, y proveedores clave)

- ¿Cuál es el tamaño, madurez y naturaleza competitiva de la industria?
- ¿Cuáles son las barreras de entrada y crecimiento?
- ¿Cómo los progresos económicos afectan la industria?
- ¿Cuál es la posición financiera y funcionamiento de la industria?
- ¿Cuál es el papel de la innovación y del cambio tecnológico?
- ¿Cómo la industria es afectada por la regulación del gobierno?
- Descripción del ambiente competitivo o descripción de la cadena de valor:
  - Principales competidores.
  - Participaciones de mercado y tendencia.
  - Ambiente regulatorio, normas, tarifas, etc.
- Armar diagramas de flujo que muestren las etapas de valor en la cadena de suministro al cliente:
  - Abasto/Producción/Comercialización.
  - Márgenes de intermediación, captura de valor agregado.
- Visión de futuro de la cadena de valor
  - Perspectivas cualitativas a mediano y largo plazo.
  - Proyección de participación de mercado (5 años).
- ¿Quiénes son los competidores? ¿Qué se sabe sobre ellos? Identificar los aspectos siguientes: Tamaño relativo; Fuerzas /debilidades competitivas; Participación de mercado; Reputación; Perspectivas
- ¿Quiénes son sus clientes y cuáles son sus preferencias del producto/servicio y razones de compra?
- ¿Quién está comprando, por qué están comprando, qué están buscando?
- ¿Cuáles son los factores que impulsan sus decisiones de compra?
- Sustentar su ventaja competitiva (por ej., usando a Porter)
  - ¿Cómo se es diferente de otros competidores?
  - ¿Cómo se mantendrá viva la ventaja competitiva?
- Análisis FODA: Fortalezas/Debilidades/Oportunidades/Amenazas

## V. Análisis del mercado

**Enfatizar las oportunidades para que la compañía alcance sus metas.**

- ¿Cuáles son las tendencias del mercado donde se desenvuelve la compañía? (Tasas de crecimiento anual promedio compuesto ("CAGR"), para eliminar picos y valles):
  - Crecimiento del mercado objetivo: mundial/nacional/regional.
  - Crecimiento en su demanda: consumo per cápita, otros...
  - Impacto de tendencias tecnológicas
  - Impacto de apertura global: importaciones/exportaciones
- ¿Existe el conocimiento y enfoque al cliente?
- ¿Cuál es la ventana de la oportunidad del negocio? ¿porqué invertir ahora?
- ¿Cuál es el mercado meta y a quién se está intentando vender?
- ¿Cuál es el tamaño del mercado objetivo? Histórico, actual y proyectado (5 años)
- ¿Cómo se puede dividir el mercado objetivo en segmentos? (por región, edad, ingreso, profesión, etc.). Segmentación natural: geográfico, industria, volumen, etc. Perspectivas del crecimiento dentro de cada segmento
- ¿Cuáles son las tendencias económicas?
- Madurez del mercado--¿etapa o estado de crecimiento?
- ¿Cuál es la participación de mercado actual y proyectada de la compañía? (Esto es un indicador importante de la compañía.)
- Clientes potenciales: Es esencial tener pláticas como sea posible con los usuarios antes, durante, y después de la formación de la compañía. La retroalimentación se debe incorporar en sus productos y los planes.

## VI. Estrategia de comercialización

**Después de la descripción cuidadosa del mercado, esta sección debe ser cubierta profundamente de cómo se planea conseguir productos para sus compradores y que estrategias utilizará para lograr esa tarea.**

- ¿Cuál es su mercado meta (por segmento)? Geográfico, Industria, Tipo de comprador
- ¿Cuál es el segmento correcto que hará que la compañía crezca rápidamente?
- ¿Son grupos de cliente que han sido ignorados o mal atendidos por los competidores? Si entra en este mercado y obtiene una ganancia, ¿por qué un competidor más grande no entra (el volumen de ingreso es demasiado bajo, los compradores en el mercado son compradores unitarios, etc.)?
- ¿Qué ventajas/desventajas geográficas la compañía enfrenta?
- ¿Cómo se establecerá la credibilidad (compañía y producto)?
- ¿Por qué los clientes deberán comprar un producto nuevo de una compañía no probada?
- ¿La estrategia de precios será alta, moderada o baja está relacionada con el mercado y por qué?
- ¿El crédito será extendido y bajo qué condiciones?
- ¿Las políticas de garantía del producto serán estándares o no? ¿El costo estará incluido en el costo del producto o será adicional?
- ¿Para generar ventas, qué cualidades o atributos del producto o servicio quiere la compañía resaltar?
- ¿Cuál será la imagen en la cual la compañía se esforzará? Nivel de calidad, confiabilidad, servicio, tiempo de respuesta, deben incluirse con otras estrategias (por ej., calidad y precio bajo puede no tener sentido--si es el caso, ¿explicar por qué?).
- ¿Cuál será el gasto en publicidad y relaciones públicas? ¿En qué canales? Estas estrategias se deben alinear con otras; (por ej., ¿son anuncios con herramientas modernas compatibles con el objetivo para revelar la imagen y calidad?).
- ¿Qué canales de distribución utilizará?
- ¿Cuáles son los medios con los cuáles el producto será entregado a los compradores: Distribución de la fábrica, distribución regional propiedad de la Compañía, distribución remota independiente
- ¿Cómo el servicio del producto será entregado sin problemas a un menor costo y sin interrupción al cliente? Servicio de la Fábrica-solamente; técnicos de campo de la compañía; Servicio contratado; Contratos de servicios; Centros de beneficio
- ¿Cómo va a vender el producto? ¿Si utiliza representantes de ventas, qué clase de incentivos utilizará para conocer y empujar los productos? ¿Se trata de un producto de alta tecnología que requiere a gente experta en las ventas? ¿La alta dirección participará directamente en el esfuerzo de las ventas para establecer credibilidad de la compañía y del producto? ¿Cuántos vendedores se requieren para alcanzar los niveles de las ventas proyectados? ¿Cómo se compensará a la fuerza de ventas? (comisiones, bonos, sueldo, o una combinación) Ventas directas, representantes, distribuidores, minoristas, híbrido, etc.

## VII. Gerencia (Equipo de administración)

**Destacar las experiencias previas del equipo de administración, esto servirá para reducir el riesgo asociado típicamente en un start-up o una compañía de rápido crecimiento.**

- Resumen del Currículos vitae del equipo de administración y principales accionistas.- Educación, habilidades, experiencia (que incluye más allá de sus deberes). Enfocado más en sus principales logros de manera breve. Los currículos vitae detallados se pueden incluir en un apéndice.
- Responsabilidades funcionales. ¿Quién se encarga de qué en las operaciones de la compañía? ¿Cómo es esto hará un cambio anticipado en el futuro?
- Agujeros de la administración. Es importante destacar las áreas funcionales que aún no están llenas, y qué pasos se tomarán para llenarlos y cuando.
- Filosofía de la administración.- ¿Cómo es la toma de decisiones de la compañía y la filosofía de la gerencia?

- Consejo de administración. Si existe, incluir afiliaciones y experiencia de cada uno de los miembros. Si no, cuales son los planes para la formación.

## VIII. Estructura Corporativa

- Describir el vehículo de inversión: figura legal, accionistas actuales, gobierno corporativo actual.
  - Socios actuales y aportaciones cuantitativas y cualitativas al negocio: experiencia, recursos, contactos, relaciones, etc.
  - Papel esperado del nuevo socio: recursos y valor agregado.

## IX. Financiamiento

- ¿Cuál es la cantidad total de fondos necesarios por el negocio? ¿Se necesitan inmediatamente o durante los próximos cinco años?
- ¿Qué parte de este financiamiento se está buscando para inversionistas o de instituciones de crédito? ¿Qué instituciones recibirán este plan de negocio? (incluir cantidad, términos y condiciones y cualquier otro acuerdo de coberturas)
- Para el financiamiento de capital. ¿Qué porcentaje de la compañía esta dispuesto a ofrecer y cuál es el rendimiento sobre la inversión propuesto y cual es método anticipado de salida del inversionista (por ej., venta a socios fundadores, oferta pública, venta estratégica)?
- Para el financiamiento de deuda.- ¿Cuál es la tasa de interés propuesta por la compañía y el programa de pagos?

## X. Información financiera

**Las proyecciones financieras deben incluir los cuadros más importantes, aunque el detalle debe estar disponible para cualquier discusión adicional. También incluir un histórico financiero información que está disponible, incluyendo todas las notas correspondientes a pie de la página, preferentemente auditados. Debe ser una reflexión de su plan de negocio cuantificado (por lo tanto, debe ser consistente con el cuerpo del plan). Ayudará a demostrar si su estrategia es financieramente factible y si permite que alcance sus metas y objetivos. Es un indicador clave la cantidad de financiamiento exterior necesario para apoyar ejecución de su estrategia.**

- Proyecciones financieras completas: estado de resultados, balance y flujo de efectivo, basadas en un modelo
  - No se requiere todo el detalle pero sí los principales renglones y un horizonte de por lo menos 10 años.
  - Escenarios de proyección: normal, conservador y agresivo.
- Especialmente variaciones sensibles
- Desviaciones de tendencias históricas
- Especialmente incertidumbre
- Debe incluir los indicadores financieros clave y debe compararse con el promedio de los competidores/industria. Algunos de los indicadores financieros clave incluyen: valor de la deuda neta, retorno del capital, margen bruto y punto de equilibrio (en unidades y en pesos de las ventas)

## XI. Análisis de riesgos

**Se requiere evaluar las destrezas de manejo de riesgos identificando las interacciones entre una y otra fuente de riesgo y sus causas, con el fin de tomar las acciones correspondientes.**

- ¿Cuáles son nuestros riesgos?
- ¿Cuál es un nivel aceptable de riesgos?
- ¿Qué deberíamos hacer respecto a los riesgos? Reconocer y actuar frente a las oportunidades, así como el tratar de minimizar las pérdidas puede ayudar a lograr un acuerdo respecto a las metas fundamentales en el manejo de riesgos.

- Riesgo técnico/producción
- Riesgo mercado
- Riesgo comercial
- Riesgo equipo de administración
- Riesgo financiero
- Riesgo legal

## **XII. Valuación de la Empresa**

- Flujos de efectivo descontados
- Múltiplos de mercado y de adquisiciones para el sector
- Otros parámetros de la industria, compraventas recientes
- Valor en libros, valor de reposición, avalúos bancarios