

PLAN DE NEGOCIOS COMO FUNCIÓN ESENCIAL ANTE **NUEVOS ESCENARIOS.**

LA RT N° 49 DE LA FACPCE

Dra. L.A Claudia Altieri

RT N°49



- *Doctorando Universidad de Jaen España*
- *Doctorando por la Universidad de Buenos Aires (T/E)*
- *Magister en Administración por la Universidad de Buenos Aires*
- *M.B.A – Universidad de Lérida – Barcelona- España*
- *Licenciada en Administración – Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires*
- *Subdirectora Académica de la Licenciatura en Administración . Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires*
- *Presidente de la COMISIÓN ACADÉMICA DE MARKETING – Consejo Profesional de Ciencias Económicas Ciudad Autónoma de Buenos Aires*
- *Directora Académica M.B.A. orientación MARKETING –Universidad de Belgrano*
- *Directora Académica MAESTRIA EN MARKETING - IDEA – Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina*
- *Directora PROGRAMA DE MENTORES – Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires*
- *Miembro del Comité de Nominaciones del Consejo Elaborador de Normas de Administración – CENADMIN Federación Consejos Profesionales en Ciencias Económicas.*
- *Miembro del CONSEJO ACADÉMICO de la Asociación Argentina de Marketing*
- *Profesora por Concurso CÁTEDRA DE COMERCIALIZACIÓN – U.B.A.*
- *Miembro del TRIBUNAL DE EXPERTOS de CONEAU - Comisión Nacional de Evaluación Universitaria. Ha evaluado más de 10 maestrías en el país*
- *Directora Académica EXECUTIVE MBA en ADEN Buenos Aires, con sedes en la Latinoamérica y USA.*
- *Directora del CENTRO DE INVESTIGACION APLICADA EN MARKETING de IDEA –*
- *Directora Académica ADEN Buenos Aires, con sedes en la Latinoamérica y USA.*
- *Vicepresidente de la COMISIÓN SOBRE PROBLEMÁTICA DE LA ENSEÑANZA EN CIENCIAS ECONÓMICAS. CPCECABA*
- *Jurado premios ASOCIACION DE MARKETING DIRECTO E INTERACTIVO*
- *Jurado premios ASOCIACION ARGENTINA DE MARKETING*
- *Jurado premios ASOCIACION DE MARKETING BANCARIO*
- *Directora de GMI Global Marketing Institute & Consulting, ha realizado consultoría y capacitación en más de 150 empresas*
- *Co autora, “Las nuevas claves del Marketing Actual”. Ed. Norma, 2005*
- *Co autora. “Marketing y Competitividad. Nuevos Enfoques para nuevas realidades. Ed. Pearson.2009.*
- *Dirigió más de 100 tesis de MAESTRÍA.*
- *Conferencista internacional. Autora de papers de su especialidad*

Actividades de capacitación In company y/o Consultoría en las siguientes empresas

- *AAPRESID*
- *ACINDAR*
- *ACODIKE (URUGUAY*
- *AGCO*
- *ALBA CIA DE SEGUROS*
- *ALICO CIA DE SEGUROS*
- *ALTA PATAGONIA S.A.*
- *AMDIA – ASOC. MARKETING DIRECTO*
- *ANTEL*
- *ANTICIPAR A.F.J.P.*
- *ARCOR*
- *ARGENCARD*
- *BANCO NACION*
- *BANCO PICHINCHA –QUITO-*
- *BAYER*
- *BELLAMAR ESTANCIAS S.A.*
- *BENETTON (ROU))*
- *BLANES S.A. (ROU).*
- *BOLSA DE COMERCIO DE BUENOS AIRES*
- *CAMARA ARGENTINA AUTOMOTOR*
- *CAMARA ARGENTINA DE FARMACIAS*
- *CAMEC - URUGUAY-*
- *CASETA*
- *CIDEF*
- *CLÍNICA DEL SOL ARENALES*
- *CLÍNICA DEL SOL CNEL DIAZ*
- *CLINICA FUNDACION FAVALORO*
- *COMERCIAL A.F.A.P. (ROU).*
- *COOPERATIVA ELECTRICA DE ZARATE*

Actividades de capacitación In company y/o Consultoría en las siguientes empresas

- *DELPHI*
- *DIARIO LA NACIÓN*
- *DROGUERIA DEL SUD*
- *DROGUERÍA SUIZO-ARGENTINA*
- *DURLOCK*
- *EDEERSA*
- *EDENOR*
- *EDINAR S.A. (ROU)*
- *EL PULQUI TRANSPORTES*
- *EMEGE*
- *ENERGAS*
- *ESCUELA SUPERIOR DE HOTELERIA*
- *FARMACENTER*
- *FARMACIA DANESA*
- *FIAT*
- *GRANDES PINTURERIAS DEL CENTRO*
- *HIPODROMO ARGENTINO DE PALERMO*
- *HOERST LABORATORIOS*
- *HOTEL CAESAR PARK*
- *HOTEL COLON*
- *HOTEL INTERCONTINENTAL*
- *HUMPTY DUMPY (URUGUAY)*
- *IMPREGILO*
- *INSTITUTO TECNOLÓGICO ARGENTINO*
- *KODAK (URUGUAY)*
- *LA SEGUNDA CIA. DE SEGUROS*
- *LOMA NEGRA*
- *LOS GROBO*
- *MASSALIN*
- *MASTELLONE HNOS.*
- *MONTEVIDEO SHOPPING*
- *MOVICOM*

Actividades de capacitación In company y/o Consultoría en las siguientes empresas

- *NOVARTIS . SANIDAD ANIMAL*
- *NOVARTIS. DIVISIÓN CULTIVOS*
- *OCA*
- *OSDE*
- *PEPSICO SNACKS*
- *PETROBRAS – COLOMBIA –*
- *PHARMA NOVARTIS*
- *PIRELLI*
- *PRAXIAR*
- *PROD. FAMILIA SANCELA –COLOMBIA -*
- *QUICKFOOD*
- *QUINSA*
- *RED PANAMERICANA DE FARMACIAS*
- *REPSOL – YPF ARG.*
- *ROEMMERS (URUGUAY)*
- *SEMEX*
- *S. A. GENARO GARCÍA LTDA.*
- *SANCOR*
- *SIDERAR*
- *TASA LOGISTICA*
- *TECNOQUIMICAS – COLOMBIA-*
- *TELECOM ARGENTINA*
- *TERMO TRANE*
- *TSU COSMETICS*
- *UNIVERSIA*
- *UTE (URUGUAY)*
- *VER SOLUCIONES GRAFICAS*
- *VIRULANA*
- *VOLKSWAGEN*

REFLEXIONES

ANTECEDENTES

LA RT N°49

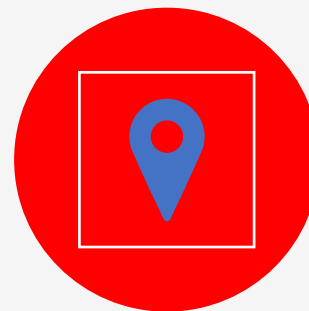
ANTECEDENTES



LA FACPCE A PROPUESTA DEL CENADMIN (CONSEJO ELABORADOR DE NORMAS DE ADMINISTRACIÓN) HA DICTADO LA RESOLUCIÓN TÉCNICA NRO. 49 "PLAN DE NEGOCIOS" – MARCO CONCEPTUAL E INFORME



REGULA EL FORMATO Y EL CONTENIDO DE LOS PLANES DE NEGOCIOS.



LA NORMA FUE SANCIONADA EL 7 DE DICIEMBRE DE 2018 EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR DE JUJUY



LICENCIADOS/AS EN ADMINISTRACIÓN MATRICULADOS
POSEEN LA EXCLUSIVIDAD DE LA COMPETENCIA PROFESIONAL PARA LA FIRMA DE ESTE INFORME.

Artículo 2° - *Requerir que el informe sobre Plan de Negocios sea rubricado por un Licenciado en Administración matriculado en esa categoría, en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de su jurisdicción, sin perjuicio de que éste recurra a otros profesionales para aspectos específicos de su labor.*

REFLEXIONES

DESAFÍO I

LICENCIADOS/AS
EN
ADMINISTRACIÓN
Y
LA RT N°49

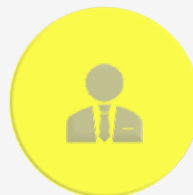
RT N° 49. ELEMENTOS MÍNIMOS

1. Resumen ejecutivo
2. Descripción del Negocio
3. Producto/Servicio
4. Descripción del Sector
4. Estrategia de Comercialización
5. Gestión y Personal
6. Protección y Normativa
7. Plan de Puesta en Marcha
8. Análisis de Riesgo
9. Plan Económico Financiero
10. Información Adicional

RT 49 OBJETIVOS

RT 49

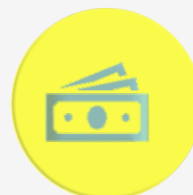
- ✓ Proveer información acerca de lo que la **organización es, a dónde quiere llegar y cómo lo hará.**
- ✓ Instrumento que debe servir de base para la **toma de decisiones** y, como tal, que atienda las necesidades de información de distintos grupos de interés.



a) Empresarios, emprendedores o quienes tienen la responsabilidad de gestionar organizaciones o unidades de negocios, para tener información útil para la toma de decisiones



b) acreedores actuales o potenciales, interesados en evaluar la capacidad del ente de afrontar las obligaciones asumidas;



c) inversores actuales y potenciales, interesados en conocer el riesgo inherente a su inversión y tomar las decisiones relacionadas con misma;



d) los clientes, para valorar la estabilidad de su proveedor, especialmente cuando tenga algún tipo de dependencia comercial del mismo;



e) distintos órganos públicos que requieran información sobre la situación presente y futura la organización;



f) todo otro grupo interesado en conocer el riesgo de continuidad de la organización.

DESAFÍO III



DEL PRESENTE

REPRESENTACIONES

DEL MAÑANA

¿Administrando el Futuro?



REFLEXIONES

DESAFÍO VI



LA COMPLEJIDAD DEL ENTORNO

RT 49 EN ENTORNOS COMPLEJOS

Desalentados por el caos y la complejidad que los rodea, muchas empresas se centran en lo interno y generan una inadaptación progresiva: son más eficientes, pero menos efectivas, o sea hacen las cosas correctas, pero no correctamente las cosas.

RT N°49

- VOLATIVIDAD
- INCERTIDUMBRE
- COMPLEJIDAD
- AMBIGÜEDAD

SOBREVIVIENDO AL ENTORNO VICAF

**Fricción :
Inteligencia
Emocional**



REFLEXIONES

DESAFIO V



SISTEMAS PSICOSOCIOTÉCNICOS COMPLEJOS

Elementos Complejos

- 1. Interacción Técnica , Social y Sicológica**
- 2. Interdependencia**
- 3. Complejidad de las Relaciones Humanas**
- 4. Adaptabilidad y Cambio**
- 5. Dinámicas de Grupo y Equipos**

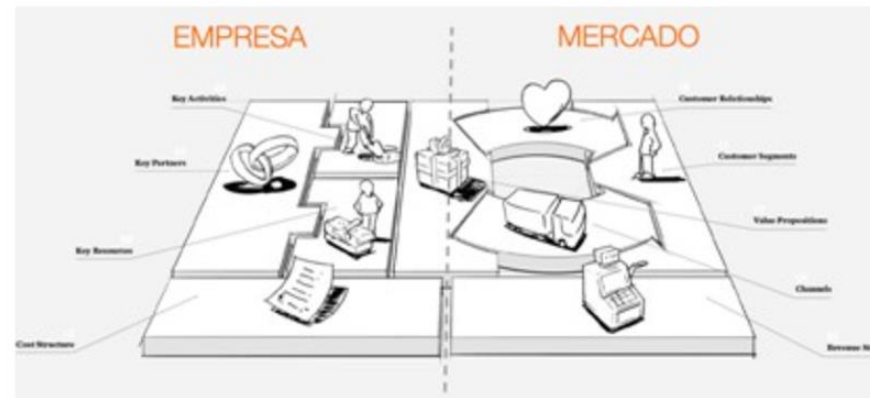
MODELO DE NEGOCIOS



MODELO DE NEGOCIOS

“Definimos Modelo de negocio como la lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, es decir, la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias”.

(Osterwalder, A. y Pigneur, Y, 2012)



Socios Clave

- ¿Quiénes son nuestros socios clave?
- ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?
- ¿Qué recursos clave estamos adquiriendo de los socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?

MOTIVACIONES PARA ASOCIACIONES Optimización y economía, Reducción de riesgos e incertidumbres, Adquisición de recursos y actividades particulares.

Actividades clave

- ¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?
- ¿Nuestros canales de distribución?
- ¿Nuestras relaciones con clientes?



CATEGORIAS

Producción, resolución de problemas, plataforma / red

Recursos clave



¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?

TIPOS DE RECURSOS

Físicos, intelectuales (patentes de marca, derechos de autor, datos), humanos, financieros

Propuesta de valor



- ¿Qué valor entregamos al cliente?
- ¿Cuál de los problemas de nuestro cliente vamos a ayudarle a resolver?
- ¿Qué paquetes de productos y servicios ofrecemos a cada segmento de cliente?
- ¿Qué necesidades del cliente estamos satisfaciendo?

Relaciones con clientes



¿Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de cliente? ¿Cuáles hemos establecido? ¿Cómo están integrados con el resto de nuestro modelo de negocio? ¿Cuánto cuestan?

Canales



¿A través de qué canales quieren ser contactados nuestros segmentos de cliente? ¿Cómo les contactamos ahora? ¿Cómo están integrados nuestros canales? ¿Cuáles funcionan mejor? ¿Cuáles son más eficaces en costes? ¿Cómo los integramos con las rutinas de cliente?

Segmentos de clientes



- Para quién estamos creando valor?
- ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

PERFIL DEL CLIENTE

- Cruce de bases de segmentación

PATRONES DE SELECCIÓN

- Nicho
- Especialización de mercados
- Especialización de Productos
- Especialización Selectiva
- Cobertura total

Estructura de costes



- ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro negocio?
- ¿Qué recursos clave son los más caros?
- ¿Qué actividades clave son las más caras?

ES SU NEGOCIO

Cost Driven (estructura de costos ágil, propuesta de valor de bajo precio, automatización máxima.
Value Driven (enfocado en la creación de valor)
Estructura de Costos

Fuentes de Ingresos



- ¿Para qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?
- ¿Para qué pagan actualmente?
- ¿Cómo están pagando ahora?
- ¿Cómo preferirían pagar?
- ¿Cuánto contribuye cada fuente de ingresos a los ingresos totales?



PLAN DE NEGOCIOS

- ✓ **Longenecker** debe incluir una descripción detallada de la idea básica que fundamenta una empresa, así como consideraciones relacionadas con su **inicio y su operación futura**.
- ✓ **Antonio Borello** es un instrumento de planificación estratégica y operativa que ayuda a los empresarios a identificar y evaluar **oportunidades de negocio**.
- ✓ Según **Jack Fleitman**, es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la **creación o el crecimiento de una empresa**.
- ✓ **David E. Gumpert** define el plan de negocios como un documento que describe **la estrategia de una empresa** para alcanzar sus objetivos de negocio, incluyendo una descripción de la empresa, su mercado, su competencia, su equipo de gestión, su modelo de negocio y su plan financiero.
- ✓ Según **William A. Sahlman**, un plan de negocios es un documento que describe la **oportunidad de negocio**, la **estrategia de la empresa** para aprovechar esa oportunidad y los **recursos necesarios** para llevar a cabo esa estrategia.

REFLEXIONES

DESAFIO VI



RT N°49

PLAN DE NEGOCIOS

- 1. RESUMEN EJECUTIVO**
- 2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**
- 3. PRODUCTO O SERVICIO**
- 4. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR.**
- 5. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN**
- 6. GESTIÓN Y PERSONAL**
- 7. PROTECCIÓN Y NORMATIVA**
- 8. PLAN DE PUESTA EN MARCHA**
- 9. ANÁLISIS DE RIESGO**
- 10. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO**
- 11. INFORMACIÓN ADICIONAL**

1.RESUMEN EJECUTIVO – RT °49

- ✓ La descripción de la empresa o proyecto y la proyección de sus productos y servicios.
- ✓ La estructura organizativa, los propietarios y el personal implicado.
- ✓ La misión, visión y valor organizacional
- ✓ Las oportunidades de mercado.
- ✓ Las principales ventajas competitivas.
- ✓ Su estrategia de comercialización.
- ✓ Las proyecciones económicas y financieras más relevantes.
- ✓ El resultado del análisis de sensibilidad sobre los variables críticas proyectadas
- ✓ Grado de factibilidad alcanzado

2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO - RT °49



3. PRODUCTO O SERVICIO - RT °49



VENTAJAS COMPETITIVAS DEL PRODUCTO



PROCESO PRODUCTIVO



VENTAS



VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA PRODUCCIÓN
DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

4. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR

Deberán identificarse cada una de las relaciones que los integrantes del sector tienen con otros sectores de la economía.

Ubicar a la empresa o al proyecto dentro de la industria a la que pertenece .

Qué eslabón ocupa dentro de la cadena de valor de la misma.



5. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN



MARKETING ESTRATÉGICO:
PORTFOLIO DE NEGOCIOS
POSICIONAMIENTO
TRANSVECCIÓN



MARKETING TÁCTICO OPERATIVO:
MARKETING MIX

6. GESTIÓN Y PERSONAL



Detallar quienes conforman y/o conformarán la empresa o el proyecto presentado, indicando el perfil de los recursos humanos disponibles: trayectoria, formación académica y profesional.



En la misma línea, se incluirá los detalles del personal y asesores clave. Se indicará el rol que ocupan los propietarios y/o fundadores en la gestión.

7. PROTECCIÓN Y NORMATIVA



En este apartado, se reflejará el resultado del análisis legal y político de la industria, a los efectos de conocer cuáles son las normativas que afectan y/o regulan la actividad en forma directa o indirecta

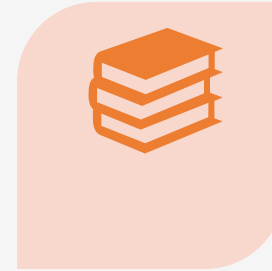


Establecer las medidas que resultan necesarias contemplar para cumplir las mismas (Forma jurídica, propiedad intelectual, normativas específicas, etc.)

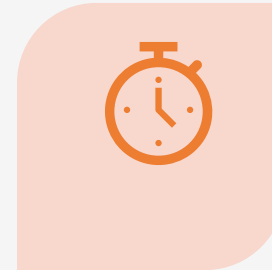
8. PLAN DE PUESTA EN MARCHA



**ACTIVIDADES QUE SON
NECESARIAS PARA LA EJECUCIÓN
DEL PLAN DE NEGOCIOS**



**PROGRAMA DE
ACTIVIDADES Y
TAREAS**

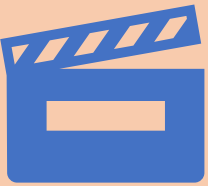


**PLAZO DE
IMPLEMENTACIÓN**



**REQUERIMIENTOS
TÉCNICOS**

9. ANÁLISIS DE RIESGO



RIESGOS DEL NEGOCIO, MEDIANTE EL ESTUDIO DE DISTINTOS FACTORES QUE PUEDAN AFECTARLO, POR EJEMPLO, ACCIÓN DE LA COMPETENCIA, CAMBIOS TECNOLÓGICOS, LEGALES, ECONÓMICOS, ENTRE OTROS



DEBE TENERSE EN CUENTA UN ANÁLISIS DE ESCENARIOS, RIESGOS PROBABLES Y PONDERACIÓN DE LOS MISMOS, ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD, ENTRE OTROS.



PARA TODO PLAN, DEBE EXISTIR UN PLAN ALTERNATIVO QUE CONTENGA LAS POSIBLES CONTINGENCIAS.

10. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO



Expresar en términos económicos y financieros el contenido del Plan de Negocios y sus implicaciones



La información se proyecta hasta que las operaciones del negocio se estabilicen en el tiempo y deben incluir un plan de inversión.



Fuentes de financiamiento, estado de resultados proyectado, flujo financiero proyectado, estado de situación patrimonial proyectado, los supuestos empleados y los indicadores (VAN, TIR, período de recupero, punto de equilibrio, rentabilidad, entre otros)

11. INFORMACIÓN ADICIONAL / REQUISITOS DE LA INFORMACIÓN



Información adicional Aquí debe incluirse información que pueda servir de consulta o ampliar información presentada en los puntos precedentes.



Requisitos de la información El Plan de Negocios brinda información útil para la toma de decisiones empresarias. En este sentido y siguiendo los lineamientos de la RT 16, sección 3, esta información debe ser **confiable, pertinente, sistemática, comparable y comprensible**

RT Nº49

NORMAS GENERALES PARA LA EMISIÓN DE UN INFORME DE PLAN DE NEGOCIOS

A. Condición básica:

Independencia del Licenciado en Administración

B. Normas para el desarrollo del encargo

El Licenciado en Administración debe reunir los elementos de juicio válidos y suficientes que permitan respaldar sus aseveraciones

C. Marco de información

Contenidos Mínimos

D. Documentación del Encargo:

Los papeles de trabajo deben contener:

1. Descripción de la tarea realizada.
2. Los datos y antecedentes que el Licenciado en Administración hubiere preparado o de los que hubiere recibido de terceros.
3. Las conclusiones particulares y generales.

RT N°49

NORMAS GENERALES PARA LA EMISIÓN DE UN INFORME DE PLAN DE NEGOCIOS

E. Normas para la emisión del informe sobre plan de negocios

1. Título del informe:

“Informe del Licenciado en Administración independiente”.

2. Destinatario.

3. Apartado introductorio.

4. Responsabilidad de la dirección en relación

5. Responsabilidad del Licenciado en Administración.

6. Aclaraciones previas al informe:

El Licenciado en Administración debe informar que el principal insumo del plan de negocios es información prospectiva.

7. Opinión

7.1 Opinión no modificada o favorable sin salvedades

7.2 Opiniones modificadas

7.2.1. Opinión favorable con salvedades

7.2.2. Opinión adversa

REFLEXIONES

DESAFIO VIII



RT N°49

**“Fracasos comunes en el
Desarrollo
del Plan de Negocios”**

ALGUNOS ERRORES COMUNES

- **Falta de Investigación de Mercado**
- **Mala medición del mercado**
- **Estrategia de Financiamiento irreal**
- **Estrategia de Marketing Ineficaz**
- **Gestión Ineficiente**
- **Falta de Flexibilidad**
- **Desconexión con el Cliente**
- **Problemas Legales o Regulatorios**
- **Competencia Inesperada**
- **Cambios en el Entorno Económico**
- **Optimismos inflados**
- **Mala estimación de tiempos**
- **Falta de análisis de capacidades reales**

REFLEXIONES FINALES

!!!Muchas gracias!!!

Claudia Altieri