



# MODELO DE NEGOCIO VIABILIDAD COMERCIAL

Miguel Helou

Diciembre 14, 2011

# Contenidos

- Qué es el plan de negocios?
- Foco de la Presentación
- Mercado, necesidades y demanda
- Definición del Producto
- Intensidad de la Competencia
- Estrategia de Precio, Distribución y Comunicación

# Qué es el plan de negocios?

- Presentación de un negocio, sus fundamentos y perspectivas
- Establece los objetivos (corto, mediano y largo plazo) y como se planea llegar a ellos
- Normalmente cubre seis puntos:
  - ▣ Definición del producto (o servicio)
  - ▣ Análisis del mercado y de la competencia
  - ▣ Estrategia de comercialización
  - ▣ Estado de desarrollo y plan de implantación
  - ▣ Organización y recursos humanos
  - ▣ Análisis económico y financiero

# Foco de la Presentación

- Esta presentación se enfoca en el análisis de la viabilidad comercial
- Esto implica la presentación de:
  - ▣ La oportunidad comercial que fundamenta el proyecto
  - ▣ El análisis del entorno competitivo
  - ▣ La formulación de la estrategia de abordaje
    - Definición de producto
    - Estrategia y Política de Precios
    - Estrategia de Distribución
    - Estrategia de Comunicación

# Mercado, necesidades y demanda



- Presentación del mercado
  - ▣ Mercado en general y segmentos (explicitar criterios)
  - ▣ Oportunidades por segmentos
  - ▣ Segmentos objetivo (justificación) y estrategia de abordaje
  
- Cuantificar el mercado objetivo
  - ▣ Caracterizar a los demandantes
  - ▣ Cuantificar el potencial consumo del mercado
  - ▣ Evaluar las restricciones que impiden el acceso al potencial (logísticas, técnicas, preferencias del consumidor, irreversibilidades, otras)
  - ▣ Cuantificar el mercado objetivo

# Definición del producto en proyectos de innovación



- Descripción de la Innovación:
  - ▣ De qué se trata
  - ▣ Ámbito de innovación: producto, proceso, modelo de negocios.
  - ▣ Evidencia que justifique su mérito innovador
  - ▣ Relevancia e impacto de la solución propuesta
  
- Presentar brevemente:
  - ▣ Características del producto
  - ▣ **Necesidad que atiende y los motivos que la originan**
  - ▣ Oportunidad de mercado
  - ▣ Las especificaciones técnicas
  - ▣ Evidencia sobre la conveniencia económica del proyecto

# Desarrollo de una nueva variedad de maíz con floración tardía

- **Necesidad:** disponer de una variedad de maíz cuya floración coincida con mayor disponibilidad de agua (febrero marzo)
- **Relevancia e impacto:**
  - ▣ Reducir riesgos de producción y mejorar las perspectivas económicas del cultivo
  - ▣ Ofrecer una alternativa al cultivo de soja con beneficios en cuanto a la disposición de materia orgánica en el suelo pos cosecha
- **Oportunidad de mercado:**
  - ▣ Mercado Potencial: Productores dedicados al cultivo de oleaginosos (identificación y cuantificación)
  - ▣ Mercado Objetivo: Fijar criterios y estimar que parte del mercado potencial optarían por maíz al disponer de la variedad de floración tardía

**Primera Aproximación al Mercado Objetivo**

# Desarrollo de una nueva variedad de maíz con floración tardía (cont.)

- Criterios para ajuste del mercado potencial a mercado objetivo:
  - ▣ En que zonas del país es relevante el problema de “lluvias tardías”: identificar productores de oleaginosos en ellas
  - ▣ Considerar el tipo de productor y los procesos de toma de decisión:
    - Pool de siembra: planificación centralizada y en gran escala ▶ Dificultades de acceso
    - Productor individual: decisiones a escala de predio-chacra ▶ **Mayor probabilidad de adopción**
  - ▣ Se requieren inversiones en tecnologías para manejo de la nueva variedad?
    - En caso afirmativo contemplar su efecto y “filtrar” potenciales clientes
  - ▣ Para productos alternativos se dispone de servicios de soporte?
    - Como son valorados por el mercado? Son necesarios para nuestro producto?
    - Filtrar clientes potenciales
  - ▣ Disponibilidad de canales de comercialización y costo:
    - De qué canales de comercialización se dispone para el producto?
    - A que porción del mercado permiten acceder? Filtrar clientes potenciales

**Estimación del Mercado Objetivo**

# Intensidad de la Competencia

## Diagrama de Las cinco fuerzas - Porter



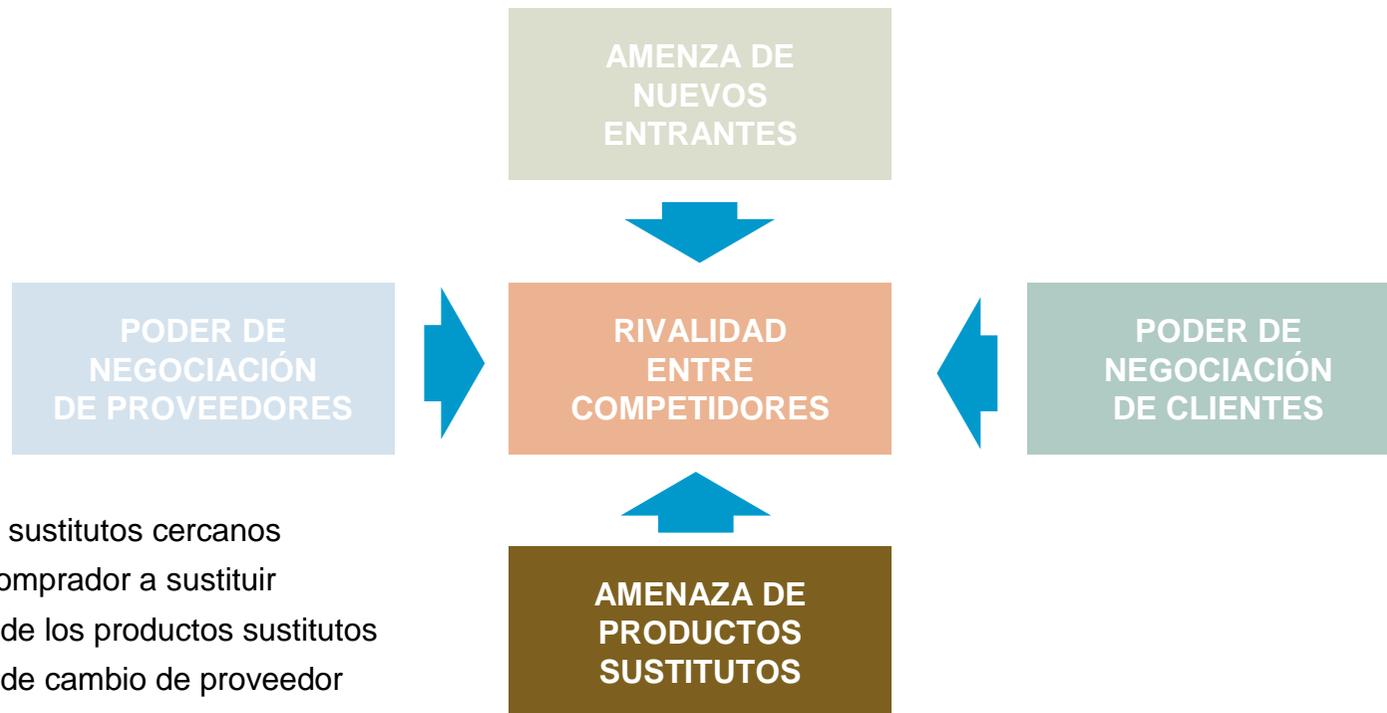
# Amenaza de nuevos entrantes



# Poder de negociación de clientes



# Amenaza de productos sustitutos



- Disponibilidad de sustitutos cercanos
- Propensión del comprador a sustituir
- Precios relativos de los productos sustitutos
- Costo y facilidad de cambio de proveedor
- Nivel percibido de diferenciación de producto

# Poder de negociación de proveedores

- Facilidad y costo de cambio de proveedor
- Diferenciación de los productos del proveedor
- Presencia de productos sustitutos
- Concentración de los proveedores
- Integración hacia adelante de los proveedores
- Integración hacia atrás de los competidores
- Costo de insumos en relación al producto final



# Rivalidad entre competidores



# Competencia y Posicionamiento



- Analizar como se posiciona el producto y la empresa en los cinco puntos previamente definidos
  - ▣ Mercado objetivo
  - ▣ Proveedores
  - ▣ Amenaza de nuevos entrantes
  - ▣ Productos sustitutos
  - ▣ Análisis de la competencia
    - Visión general de los competidores, fortalezas y debilidades
    - Posición de cada producto competidor respecto al nuevo
    - Atributos y ventajas de nuestro producto

# Amenaza de Nuevos entrantes

## Preguntas Orientadoras del Análisis

- **Posicionamiento respecto a eventuales nuevos entrantes:**
  - Existen Barreras de Entrada al mercado:
    - Cómo influyen las economías de escala?
    - Qué requerimientos de capital supone este negocio?
    - Existen potenciales competidores en condiciones de superar estas barreras?
  - Cómo influye la marca en las decisiones de compra?
  - Qué posibilidades de acceso a canales de distribución tiene un nuevo entrante?
  - La tecnología disponible genera ventajas de costos? Qué tan sostenibles son?
  - Qué influencia tiene “la curva de aprendizaje” y que ventajas otorga?
  - Es posible pensar en represalias a nivel de mercado para nuevos entrantes?

# Poder de negociación de clientes

## Preguntas Orientadoras del Análisis

### □ Posicionamiento respecto al mercado objetivo

#### □ Factores estructurales

- Cuál es el nivel de concentración relativa (compradores vs proveedores)?
- Cuál es el volumen esperable por comprador y que nivel de dependencia supone?
- Qué peso tienen los costos fijos y qué margen de fijación de precios poseemos?

#### □ Sustitutos, Preferencias e Información

- Existen sustitutos disponibles para mi producto? Qué grado de proximidad tienen?
- Cuáles son los factores de compra del producto? precio, servicio, otros
- Qué ventajas diferenciales ofrece mi producto? Cómo las percibe y valora el mercado?
- Qué nivel de información poseen los clientes sobre productos y proveedores?
- Qué tan fácil es para el cliente cambiar de producto y proveedor?

# Amenaza de Productos Sustitutos

## Preguntas Orientadoras del Análisis

- **Posicionamiento respecto Productos Sustitutos:**
  - Existen productos que puedan considerarse sustitutos cercanos al nuestro?
    - Cuáles son? Qué atributos poseen?
    - Qué ventajas presenta mi producto respecto a estos?
    - Cuál es la percepción del mercado respecto a mi producto y los sustitutos?
  - Qué tan propenso es el comprador a sustituir? Qué factores influyen es esta decisión?
    - Precios relativos de los productos sustitutos
    - Costo y facilidad de cambio de proveedor
    - Nivel percibido de diferenciación de producto vs sustitutos

# Poder de negociación de proveedores

## Preguntas Orientadoras del Análisis

- **Posicionamiento respecto Proveedores:**
  - Se dispone de proveedores alternativos para los insumos que requiero?
  - Qué costos tendría un eventual cambio de proveedores?
    - Curva de Aprendizaje del proveedor
    - Represalias
  - Qué nivel de diferenciación tienen los productos del proveedor (para mi)?
  - Se dispone de insumos sustitutos para los actuales?
  - Qué nivel de concentración tienen los proveedores vs los demandantes?
  - Qué peso tienen los insumos en relación al producto final?

## Preguntas Orientadoras del Análisis

- **Posicionamiento respecto a Competidores:**
  - Cuál es el nivel de crecimiento de la industria?
    - Qué expectativas de crecimiento existen?
    - Implicancias respecto a espacio y participación de mercado
  - Qué capacidad de producción posee la industria?
    - Existe capacidad ociosa?
    - Qué ajuste posee la capacidad de producción con la demanda esperada?
    - Implicancias: inversiones (desinversiones), concentración, adquisiciones, etc.
  - Barreras de salida: Qué costos tiene salirse del mercado?
  - Disponibilidad de información: Qué información se posee para tomar decisiones?
  - Valor de marca e influencia en clientes y procesos de inversión (desinversión)
  - Tecnología de procesos disponible y su influencia (ej. efecto en costos fijos)

# Estrategia de Precios, Distribución y Comunicación



- Una vez analizados los factores anteriores se podrá plantear la:
  - ▣ Estrategia y Política de Precios (mercado y segmentos)
  - ▣ Estrategia de distribución
    - Para mercado objetivo y por segmentos
    - Canales de distribución a emplear
  - ▣ Estrategia de Comunicación
    - Mensaje al mercado y segmentos
    - Medios a emplear y su uso en el tiempo
    - Inversión en publicidad
    - Objetivos a corto, mediano y largo plazo