

ESQUEMA DE LAS PARTES QUE INTEGRAN UN PLAN DE NEGOCIO

1. Resumen ejecutivo del proyecto de negocio (breve explicación)

- a. Idea de negocio
- b. Motivación, importancia e innovación del proyecto
- c. Objetivos a alcanzar en largo y corto plazo
- d. Recursos iniciales con los que se cuenta
- e. Necesidades de nuevos recursos e inversiones
- f. Presentación de los promotores del proyecto/negocio
- g. Viabilidad y rentabilidad del proyecto
- h. Recursos necesarios para su puesta en marcha

2. Definición del negocio planteado

- a. Desarrollo y explicación de la idea de negocio presentada
- b. Misión y visión de la empresa

3. Análisis estratégico

- a. Análisis interno
- b. Análisis externo
- c. Análisis DAFO
 - i. Debilidades
 - ii. Amenazas
 - iii. Fortalezas
 - iv. Oportunidades
- d. Análisis de las 5 fuerzas de Porter
 - i. Poder de negociación de los clientes
 - ii. Poder de negociación de los proveedores
 - iii. Amenaza de nuevos competidores

- iv. Amenaza de productos sustitutivos
- v. Análisis de la competencia existente

4. Modelo del negocio planteado y su interacción con el mercado/sector analizado

5. Planes de acción y operaciones

- a. Plan de marketing
- b. Plan de operaciones y logística
- c. Estudio jurídico y ético del negocio planteado
- d. Plan de recursos humanos

6. Estudio de viabilidad económica y financiera del proyecto

- a. Plan de inversiones
- b. Estimación de ingresos y gastos
- c. Estimación de cash-flow y determinación de alternativas
- d. Toma de decisiones y análisis de la rentabilidad del proyecto (jerarquización de alternativas). Determinación de las condiciones de la decisión
 - i. Ambiente de certeza
 - ii. Riesgo
 - iii. Incertidumbre
- e. Análisis estáticos y dinámicos: selección de alternativa
- f. Análisis de sensibilidad
- g. Plan de contingencia

7. Cronograma de la puesta en marcha del proyecto

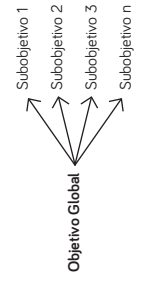
PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Fase cero:
El decisor se enfrenta a la toma de decisiones para la resolución de un problema

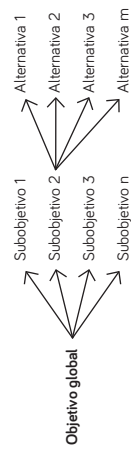
Primera fase:
Identificar el problema a resolver

Segunda fase:
Desagregar el problema planteado en una jerarquía de objetivos y subobjetivos subordinados partiendo del objetivo inicial

Se trata de construir un **árbol de decisiones** dividiendo el objetivo inicial que tratamos de alcanzar en un conjunto de objetivos más pequeños (n subobjetivos) relacionados con el inicial, y ordenados en una sucesión jerárquica de mayor a menor importancia en un orden de consecución. Árboles estáticos: no tenemos en cuenta el tiempo. Árboles dinámicos: tenemos en cuenta la influencia del tiempo



Tercera fase:
Determinación de cada alternativa posible en función del árbol de decisiones planteado en la segunda fase



Cuarta fase:
El problema inicial se descompone en un conjunto de variables interdependientes desagregando el problema global en un conjunto de problemas más pequeños e identificando las relaciones existentes entre ellos

Podemos clasificar nuestras decisiones en función del grado de certeza que tengamos sobre los resultados obtenidos en consecuencia de nuestra decisión:

- **Decisiones en ambiente de certeza:** conocemos con certeza cuáles serán los resultados futuros consecuencia de nuestras decisiones tomadas hoy
- **Decisiones en ambiente aleatorio o de riesgo:** conocemos cuál será la probabilidad con la que ocurren los resultados en el futuro consecuencia de nuestras decisiones tomadas hoy
- **Decisiones en ambiente de incertidumbre:** no conocemos los resultados futuros de nuestras decisiones tomadas hoy, ni siquiera podemos asignar una probabilidad

En caso de **incertidumbre**, ¿qué criterios pueden ayudarnos a tomar la decisión óptima?
En primer lugar creamos escenarios o "estados de naturaleza" donde establecemos posibles resultados ciertos para cada escenario. Por ejemplo: situación "optimista", "pesimista" y "realista". A continuación, destacamos algunos criterios: entre otros:

- **Criterio Minimax** o de Wald: se trata de elegir el mejor resultado de entre los posibles alternativos más pesimistas
- **Criterios de Maximax:** se trata de elegir el mejor resultado de entre las alternativas más optimistas
- **Criterio de Hurwicz:** para cada alternativa se toma el mejor y el peor de los resultados y se multiplicarán ambos por un coeficiente ω que represente el "grado de optimismo" y $(1-\omega)$ el "grado de pesimismo". La elección consistirá en la elección de aquella alternativa que maximice la suma de ambos productos
- **Criterio Laplace:** cada estado de naturaleza o escenario tiene la misma probabilidad de ocurrencia, se seleccionará aquel cuyo valor esperado sea mayor

Quinta fase:
El decisor elige la mejor alternativa del conjunto de alternativas planteadas para solucionar el problema (búsqueda del óptimo)

Sexta fase:
Análisis de sensibilidad de la alternativa seleccionada por el decisor

Partiendo de la alternativa seleccionada por el decisor, se plantean modificaciones del conjunto de variables exógenas y endógenas del modelo, para comprobar cómo le afectan a la solución óptima



Si: debemos repetir alguna de las fases anteriores

No: pasamos a la ejecución o implementación de la alternativa seleccionada como óptima

Ejecución de la alternativa seleccionada

¡Tenemos YA una solución!
El decisor toma la decisión definitiva para la resolución del problema