

El Plan de Negocio Un Elemento Clave en la Tarea de Emprender

¿Qué es un Plan de Negocio?

“El plan de negocios es como el mapa del viajero para llegar con éxito a la meta de todo negocio.”

Esta frase sirve de adecuada introducción a un tema tan importante en el momento de comenzar un proyecto, como es la planificación del emprendimiento, que se traduce en un Plan de Negocio.

Para tomar la decisión de poner en marcha un proyecto, el emprendedor debe disponer de toda aquella información que le permite prever una realidad que hoy no es, pero que tiene su base en lo que esa realidad le presenta. Un Plan de Negocio debe servir para organizar e integrar toda esa información, que será la base de los supuestos en los que se asientan las proyecciones.

El Plan de Negocio es, así, el anteproyecto de una empresa. Es la culminación de un lento, arduo, creativo e interactivo proceso que ayuda a transformar una idea en oportunidad. Permite diseñar la estructura organizacional para perseguir y conseguir los frutos de esa oportunidad, los recursos necesarios, y los riesgos y recompensas esperados.

Un Plan de Negocio puede ser usado por una empresa en su etapa de nacimiento y creación como también por una empresa con años en el mercado que desea ingresar en una nueva área de negocios.

El Plan de Negocio **no es el negocio**, es, nada más ni nada menos, que una **poderosa herramienta** que sirve para modelar el negocio, para pensar a través de estrategias, prever el futuro, modificarlo, definir acciones, comunicar el plan al equipo, y atraer fondos al proyecto. Es “el mapa” y no la “meta”.

Tiene la ventaja de permitir balancear el entusiasmo con la realidad, reconociendo las propias limitaciones. Debe estar focalizado en estrategias específicas, políticas adecuadas, objetivos concretos y planes de acción viables. Al definir las

Documento de Trabajo de la División de Investigación del IAE – Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral preparado por la profesora Silvia Torres Carbonell, en junio de 2003.

Impreso en ACES (IAE / Universidad Austral) Mariano Acosta s/n – Pilar (Derqui) Pcia. de Bs. As. en el mes de junio de 2003.

Prohibida su reproducción, total o parcial, sin previa autorización escrita del IAE.

variables críticas del proyecto, puede ser usado como una referencia a la hora de medir el progreso del emprendimiento y a la vez puede servir como marco de cumplimiento en los primeros estadios de la empresa.

Todo el equipo debe trabajar en el armado del Plan, no sólo el fundador o el dueño de la idea. Esto facilita y promueve el “involucramiento” de todos los integrantes del proyecto. Además, sirve como herramienta para testear los conocimientos de los miembros del equipo acerca de la industria en que se desarrollará el emprendimiento, acerca de la percepción de la oportunidad, y acerca de la convergencia de las etapas para llevarlo a cabo. Constituye, asimismo, un vehículo para obtener retroalimentación de gente confiable y capaz que no pertenezca al emprendimiento.

Debe también ser de accesible lectura para distintos tipos de audiencia, ya sea un lector ocasional, interesado en el proyecto, un capitalista de riesgo, un potencial inversor, un posible socio, un profesor, un jurado de alguna competencia o simplemente un miembro de la familia del emprendedor.

En síntesis, un Plan de Negocio realista y completo persigue los siguientes objetivos:

- Diseñar el plano del negocio. Mostrar los pasos detallados para llegar a la “obra” terminada.
- Motivar a todos los miembros del equipo, encolumnándolos detrás de un objetivo común. Es, entonces, una concreta declaración de propósitos, y una guía para transitar paso por paso el camino hacia ese objetivo.
- Comunicar la capacidad del emprendedor y de su equipo, su iniciativa, su foco en el negocio, su competencia para hacer crecer el proyecto, para enfrentar problemas en el camino y conseguir los resultados buscados.
- Atraer recursos al proyecto. Presentar el negocio para obtener financiación, hacer alianzas estratégicas, y desarrollar relaciones futuras.

Los contenidos de un Plan de Negocio paso a paso

La preparación y escritura de un Plan de Negocio es un **proceso** que representa un permanente “**simulacro**” de cómo se irá develando la realidad futura, y constituye un recurso útil para “manejar el riesgo” que esa realidad futura e incierta presenta. Por lo tanto, este proceso debe ser esencialmente flexible y adaptable a los cambios que vayan surgiendo a lo largo del proceso de planificación, y de puesta en marcha de la empresa.

Antes de comenzar a escribir es necesario tener un “outline” o guía de lo que realmente se espera alcanzar. En primer lugar, es muy útil tomarse el tiempo para estudiar y hacer la investigación necesaria para recabar toda la información posible. En segundo lugar, se debe segmentar toda esa información, asignar responsables para cada segmento y estipular plazos para llegar al proceso de integración. Así toda la información deberá ser categorizada y luego organizada en diferentes capítulos.

Existen numerosos modelos de Plan de Negocio, la mayoría de ellos muy exhaustivos y completos. Al confeccionar el propio Plan es importante tener en cuenta la misión del emprendimiento, su visión, sus objetivos, la estrategia para alcanzarlos y la táctica necesaria para implementar dicha estrategia. Toda la información que sea necesaria para mostrar claramente lo antedicho debe formar parte del Plan de Negocio.

Siguiendo el Modelo de Jeffrey Timmons y Stephen Spinelli (*New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st. Century, 2003*), el Plan de Negocio detallado incluye:

- A) Resumen Ejecutivo**
- B) La industria. La empresa actual y futura. Productos o servicios**
- C) Mercado**
- D) Los “economics” del negocio**
- E) Estrategia de Marketing**
- F) El diseño, la investigación y el desarrollo**
- G) Operaciones, producción y logística**
- H) Management y organización**
- I) Estados financieros actuales y proyectados**
- J) Financiación buscada**
- K) Riesgos, problemas y supuestos**
- L) Información ilustrativa y apéndices**

A) Resumen ejecutivo

El Resumen ejecutivo de un Plan de Negocio es una presentación resumida, clara y concisa del negocio y del equipo, y tiene como finalidad atraer la atención de todos los lectores hacia el proyecto, permitiendo con su rápida lectura hacer una primera evaluación de los miembros del equipo, su idea, la oportunidad y la validez de las proyecciones. Debe poder ser leído en pocos minutos, no más de tres páginas, y debe “encapsular” todo el negocio en unos pocos párrafos. Su objetivo principal es lograr que el lector continúe leyendo, porque se siente interesado en conocer más sobre el emprendimiento.

Dado que sirve para sintetizar todo el Plan de Negocio, debe ser escrito al final del proceso de planeamiento, luego de haber completado todo el desarrollo del plan.

Se debe focalizar en la oportunidad de negocio, por qué existe, y cómo este nuevo emprendimiento puede capturarla.

Puede incluir en forma sintética y atractiva las respuestas a los siguientes cuestionamientos, que seguramente estarán o irán surgiendo en la mente del lector.

Descripción del concepto de negocio y del negocio en sí

Cuándo se formó este emprendimiento.

Cuál es la actividad que involucra el negocio.

Por qué éste es el momento más adecuado.

Qué es lo novedoso y único de este proyecto.
Cuáles son las ventajas competitivas significativas.
Cuál es el modelo de negocio propuesto.

El equipo emprendedor

Qué capacidades, conocimientos y experiencia tiene este equipo.
Qué aportes hará cada miembro a este emprendimiento.

La oportunidad y la estrategia

Cuál es la oportunidad y cuál es la causa para que exista.
Cuáles son los factores críticos de éxito.
Cuál es la estrategia de entrada para capturar la oportunidad.

El producto y el servicio

Qué problema o necesidad resuelve o cubre este producto o servicio.
Qué beneficios traerá al cliente o consumidor, y cómo se comunicarán entre ellos.
Quiénes serán los primeros clientes y cómo se llegará a ellos.
Cuál es la dimensión actual y potencial del *target* de mercado.
Cómo se segmentará el mercado.
Cuáles son las tendencias de ese mercado.
Qué se debe hacer para ganar en este mercado.
Quién es la competencia actual y potencial.

La economía del negocio (ventas, costos, márgenes)

Cuál es el volumen y los montos estimados de ventas de los primeros años y qué participación del mercado implica.
Cómo será la política de precios, descuentos y servicios, respecto de la competencia.
Cómo será el esquema de costos y de márgenes.
Cuándo se estima llegar al punto de equilibrio y a un *cash flow* positivo.
Cuál será el nivel de rentabilidad esperado y para cuándo.
Es importante señalar que en el Resumen ejecutivo deben incluirse, solamente, los números clave del negocio y no una descripción detallada sobre las proyecciones financieras y patrimoniales.

Recursos necesarios (personal, tecnología, infraestructura, capital)

Cómo será el recurso humano necesario para llevar adelante el emprendimiento.
Cuál es la tecnología o el conocimiento especial que posee para innovar.
Cómo se protege esa tecnología.
Qué infraestructura requerirá el negocio.
Cuáles y cuántos serán sus proveedores.
Si el Plan de Negocio tiene como objetivo atraer inversores, se debe incluir aquí la oferta, el porcentaje de acciones que se está dispuesto a ceder, la tasa de retorno esperada y el tiempo estimado para la inversión. Las preguntas que deben poder responderse serían:

Cuáles serán las necesidades de capital.

Cuándo y cómo deberán incorporarse las inversiones.

Cuál será el porcentaje de participación a ofrecer para obtener financiación.

Lograr sintetizar toda esta información en un breve y conciso resumen es la primera prueba que un equipo emprendedor debe dar de su manejo del negocio y su capacidad de comunicación y “venta” del proyecto.

B) La industria. La empresa actual y futura. Productos o servicios

En esta sección se debe poder explicar, sin demasiada complicación técnica, cuál es la industria en la que se entra, cuál es la tecnología, cómo es la empresa y cuál es el principal producto o servicio que se está ofreciendo, sus aplicaciones y rasgos distintivos. Debe asumirse que el lector puede no tener conocimientos técnicos y que seguramente conocerá menos de la industria y la tecnología que quien escribe el Plan de Negocio.

La industria

Breve reseña de la situación actual y de las futuras expectativas acerca de las tendencias de la industria en la cual se desarrollará el negocio. Se debe analizar el ámbito completo de la industria, para luego posicionarse específicamente en el área que interesa al proyecto. Por ejemplo, si se quiere armar un proyecto que tenga como objetivo vender un nuevo modelo de impresoras color, se deberá entender el mercado de las computadoras en general.

La tecnología

Debe explicarse cuál es la tecnología actual, cuáles son los antecedentes pasados de esta tecnología, y las ventajas que ofrece para el nuevo emprendimiento, así como las tendencias hacia el futuro

La compañía

Debe definirse la misión del nuevo emprendimiento. Los siguientes aspectos pueden servir como guía para establecerla:

- Definición del producto o servicio (cuidado con definir la misión de la empresa sólo en términos del producto a comercializar.
- Necesidad general del mercado
- Definición del mercado
- Tecnología
- Niveles de producción-distribución (grado de integración).
- Ventajas competitivas o activos estratégicos (es mejor definirse en términos de qué se tiene, en vez de compararse groseramente con lo que a la competencia le falta).

Es importante aquí mostrar el grado de “involucramiento” de los fundadores del proyecto en el desarrollo del producto o servicio.

El producto o servicio en sí

Aquí es conveniente incluir una descripción detallada del producto o servicio que será comercializado, cuál será su uso, cuáles serán sus características distintivas que lo hacen diferenciarse de los productos y servicios ya existentes.

Posición propietaria estratégica frente a competidores o posibles competidores en cuanto a la producción, desarrollo y comercialización del producto o servicio.

Planeamiento de expansión en las líneas del producto o expansión de los servicios prestados o inclusión de elementos complementarios.

Estrategia de entrada o crecimiento

Cómo lograr la aceptación del mercado -pueden resaltarse ventajas competitivas o elementos clave del marketing plan que luego serán desarrollados- tales como innovaciones del producto, posicionamiento del producto, precio, distribución, publicidad o cualquier otro ítem que resalte y justifique la estrategia de penetración en el mercado.

- Cuáles serán los productos o servicios que serán ofrecidos.
- Quiénes serán los primeros clientes, o al menos quiénes se quiere que lo sean.

La estrategia de crecimiento futuro debe incluir algunos de estos elementos:

- Productos iniciales y nuevos
- Mercado inicial y futuro
- Niveles de producción actual, futura y proyectada
- Nuevas tecnologías puestas al servicio del crecimiento del proyecto
- Nuevas ventajas competitivas o activos estratégicos

Resumiendo, esta sección debe incluir:

- La Industria. Tamaño, segmentación, potencial de crecimiento
- Naturaleza del negocio y de la empresa. Factores determinantes
- El Producto o Servicio.
- Estrategia de Entrada y Crecimiento

C) Mercado

Esta sección debe demostrar claramente cuán profundo es el entendimiento del mercado en el que se va a desarrollar el negocio, cuáles son sus características, y qué influencia y posicionamiento se tendrá sobre éste.

Es necesario convencer a un potencial inversor que existe en el mercado una verdadera oportunidad comercial.

Deben ser identificados los potenciales **clientes** y las necesidades de estos, a través del proceso de la decisión de compra. Puede ser útil fundamentar esta sección con comentarios de terceros o de los mismos clientes.

Es importante explicar la interrelación que tendrá la compañía con el mercado. Es decir, cómo la compañía se adecuará al mercado y cómo el mercado responderá. Una comparación exhaustiva de la compañía frente a la **competencia** debe ser provista. Debe contemplarse que la competencia se refiere a la actual y a la potencial -la entrada en el mercado de la compañía puede generar nuevos competidores antes inexistentes- y a la directa e indirecta -ofrece algo similar, sustituto, o simplemente satisface las necesidades del consumidor de otra manera-. La identidad de cada uno de ellos, características distintivas, políticas de marketing, estrategias de posicionamiento y planes futuros deben ser contempladas, junto con las barreras que existen para impedir la entrada de futuros competidores o cuales debieran ser esas barreras. Se deben diseñar planes de contingencia.

El estudio comparativo entre el propio producto o servicio y la competencia puede hacerse a través de análisis FODA, fuerzas de Porter, mapas de posicionamiento, curvas de valor para cada uno de los actores, etc.

Debe incluirse en esta sección **el tamaño del mercado** y del propio nicho, junto con el rango -actual y proyectado en diferentes escenarios-. Es importante explicar qué *market share* se espera obtener y cómo se va a lograr. Se debe analizar la estructura de la demanda y el dimensionamiento del mercado. Es clave aquí la segmentación del mercado. Realizar un embudo de venta desde el mercado total hasta la porción a capturar.

Por un lado, es bueno usar información e investigaciones de mercado externas a la compañía, lo cual fortalece la credibilidad del proyecto. Por el otro, es también de suma utilidad y demuestra un conocimiento profundo del mercado objetivo hacer algún tipo de investigación por cuenta propia, ya sean pequeñas encuestas cuantitativas que verifiquen datos externos o cualitativos que identifiquen necesidades concretas del mercado objetivo.

La etapa en la que se encuentre el mercado en el ciclo de vida (Introducción, Crecimiento, Maduración y Declinación) es importante para plantear luego el tipo de estrategia de marketing que se utilizará.

La segmentación del mercado puede ser una de las partes críticas del plan y las diferentes características de cada segmento deben ser especificadas. Es clave identificar los potenciales consumidores en cada segmento del mercado.

Clientes y segmentación del mercado

Identificar quiénes son los clientes –describir el perfil de ellos basándose en sus atributos y características, logrando así la segmentación del mercado.

Quién toma la decisión de compra –ver cuáles son los elementos que influyen al consumidor a la hora de decidir comprar o hacer uso del producto o servicio–.

Por qué el consumidor compra este y no otro producto, qué características lo atraen –precio, calidad, canales de llegada, etc.–.

Por qué compraría el producto o servicio de un nuevo emprendimiento –qué valor agregado, si es que existe alguno, recibe por comprarles–.

Una manera práctica de definir al cliente es intentar describir lo más detalladamente al primer comprador que uno espera para su producto o servicio, y luego identificar una persona o empresa real que se adapte a esas características.

Para medir las reacciones de los consumidores se necesitarán testeos –teléfono, cuestionarios, *focus groups*, etc.–.

Si el producto o servicio ofrecido es muy diferente de los existentes en plaza, uno deberá educar al consumidor, crear una cultura de consumo hacia este nuevo producto. Tener en cuenta que este proceso requiere de tiempo y recursos, y puede necesitar de planes contingentes, como por ejemplo, comenzar vendiendo un producto que sea nexo entre lo que existe y lo que no, un producto “seminuevo” para acostumbrar al cliente.

Especificar quiénes serán nuestros primeros clientes, o al menos quiénes desean que lo fueran. Es de gran utilidad mostrar alianzas estratégicas con clientes o con quienes lo distribuirán, resaltando así un avance concreto a la realidad.

Tamaño de mercado y tendencias (sección crítica del Plan de Negocio)

Tamaño total del mercado actualmente y para los próximos tres años –medido en unidades monetarias y de población–.

Uso de información confiable y verificable.

Incluir opiniones de agentes que ya pertenezcan al mercado, tales como distribuidores, *dealers*, representantes de ventas, y los mismos clientes.

Tener en cuenta que, cuando se habla del tamaño de un mercado, se debe enmarcar dentro del mercado en que se va a trabajar (por ejemplo, si se va a vender

lácteos en América latina, es interesante comparar o tener en cuenta el mercado asiático si se tienen aspiraciones de exportar allí, pero si ese no es el caso no es relevante analizar ese mercado, aunque sean lácteos).

Se debe especificar la metodología implementada para obtener los datos del tamaño del mercado y sus respectivas proyecciones.

Se debe describir la tasa de crecimiento anual del mercado para cada uno de los segmentos e identificar los factores que afectan a esta tasa.

El concepto clave aquí es la dimensión, tanto del mercado total, del o de los segmentos y de la participación proyectada de la empresa.

C) Los “economics” del negocio

Las principales características económicas y financieras, incluyendo la magnitud y la permanencia de los márgenes y beneficios, deben ser la base de lo atractivo del negocio.

El margen bruto y neto, los beneficios potenciales y su perdurabilidad en el tiempo, los niveles de costos fijo, variables y semivARIABLES, el tiempo estimado hasta llegar al *breakeven*, y el tiempo planeado para alcanzar un *cash flow* positivo, las necesidades de caja o de financiación que surgirán en el desarrollo del proyecto, y cómo se piensa enfrentarlas son los principales puntos a considerar en esta sección.

Deben señalarse aquí las variables clave que mueven el negocio, aquellas que el dueño, el CEO o el gerente general de toda empresa debe conocer “de memoria” y debe controlar frecuentemente para saber cómo va el negocio, y hacer los ajustes necesarios en caso de desvíos, cuando todavía se está a tiempo.

E) Estrategia de Marketing

Una vez demostrado que el mercado y los clientes existen, y definida la porción de ese mercado que se espera alcanzar, es importante demostrar cómo se va a lograr ese objetivo.

Es necesario hacer un relevamiento de la situación de marketing actual del mercado estudiado. Lo que se busca es identificar qué tipo de relación hay entre los consumidores y la competencia, o los consumidores y las técnicas de marketing (mail, publicidad, etc.), cuán sensibles son a este tipo de prácticas.

Esta sección, entonces, debe justificar las ventas y el plan de marketing. El modelo de negocio debe ser viable, esquematizando la forma de generar ingresos. Se deben cuantificar los recursos necesarios y requeridos para obtener las metas propuestas.

Se deben identificar los diferentes canales de distribución que la compañía planea utilizar.

Se debe también evaluar a los competidores, cómo ellos reaccionarán y cuál será el impacto en la propia compañía y planes futuros. Es ingenuo pensar que ellos se quedarán de manos cruzadas frente a la entrada de un competidor.

Las siguientes áreas deben ser tenidas en cuenta a la hora de armar un plan de marketing:

- Estrategia: Se debe especificar la estrategia general y la filosofía de marketing que seguirá la compañía, considerando la cadena de valor de la industria, los canales de distribución, la política de penetración (nacional, regional, internacional), los ciclos de la industria y del producto o servicio.
- Producto: Los análisis del consumidor y la competencia deberían ayudar a definir el producto o servicio final. Se podrá incluir en esta sección la profundidad y amplitud de la línea de productos (cuántos tipos, tamaños, colores, etc. Podría agregarse qué beneficios funcionales trae al consumidor).
- Precio: En esta parte se examinarán los objetivos de *Break-even* y utilidades. Se deben evaluar variaciones (ejemplos de volumen alto con bajo precio frente a bajo volumen con más alto precio). Cuando se decida el precio, se deberán tener en cuenta los siguientes factores: a cuánto vende sus productos la competencia, cuán sensible al precio son los consumidores, qué porcentaje del mercado total representa cada una de las opciones de precio que estoy analizando, cómo es la relación costos, volumen, precio, prestación.
- Promoción: Se busca la comunicación y penetración del producto/servicio en cuestión, creación de interés por el producto/servicio, formas de promoción –*direct mail*, ferias, publicidad, cobertura de la prensa–. Incluye publicidad, venta directa, promociones y *packaging*.
- Distribución: Ver cuál es la mejor manera de hacer llegar mi producto o servicio al consumidor final. Analizar el reparto del producto, procesos de manejo de órdenes, almacenamiento, etc.

Pueden incluirse los resultados de posibles muestreos que se hayan hecho como prueba.

Es importante incluir una especie de programa de acción en donde se especifique las tareas a realizar y los tiempos estipulados par la realización de estas, junto con un sistema de monitoreo de las tareas a realizar.

Resumiendo, esta sección debería incluir:

- Estrategia general de Marketing
- Fijación de precios
- Política de ventas
- Política de servicio y garantía
- Promoción y publicidad
- Distribución y logística

F) El diseño, la investigación y el desarrollo

La naturaleza y el grado de diseño y desarrollo del producto o servicio, y el tiempo y los recursos necesarios para que esté disponible y pueda ser vendido, deben ser considerados en detalle. El tiempo, los costos, los riesgos y las dificultades que implica este proceso, que puede incluir trabajos de ingeniería, de laboratorio, de equipos de implementación, etc., no debe subestimarse.

Debe considerarse también en esta sección, todo lo relativo a la propiedad intelectual, las marcas, patentes, la protección y sus costos, los temas contractuales y regulatorios que impacten o puedan hacerlo en el futuro sobre el negocio.

Es conveniente aquí analizar el tema de la obsolescencia tecnológica, los costos y la inversión que se prevé en investigación y desarrollo, los planes de innovación y de desarrollo de nuevos productos y servicios.

G) Operaciones, producción y logística

En primer lugar, se debe establecer cuál es la estructura corporativa óptima señalando ventajas y desventajas de cada una. Es necesario tener en cuenta cuestiones legales, regulatorias, impositivas, estratégicas y financieras.

Los tipos societarios más utilizados son S.A., S.R.L. o Soc. de Hecho. Se debe elegir la más adecuada para cada caso, dependiendo de los siguientes factores: responsabilidad limitada, requisitos, durabilidad, costos monetarios de formación y capital mínimo, etc.

Esta sección apunta al “cómo” y es muy importante su análisis con profundidad, ya que una incorrecta evaluación de la operación puede hacer fracasar un excelente producto.

La estructura física debe estar especificada. Se debe poder establecer cuáles serán las necesidades edilicias (oficina, local, planta) junto con la locación estratégica y las dimensiones necesarias de cada una de ellas.

Se deben considerar, entre otros, los ciclos del producto, la localización geográfica de las instalaciones, los edificios, las plantas y las mejoras necesarias, la capacidad productiva, el equipamiento, los planes de instalación, mantenimiento y reposición, los procesos de producción del producto o desarrollo del servicio, las políticas de stock, los insumos requeridos, los proveedores, y subcontratistas, los procesos de control de calidad, las regulaciones y leyes vigentes o que puedan surgir, que afecten al negocio.

H) Management y organización

Para esta altura, el plan de negocio debe haber podido transmitir el potencial que encierra.

Pero si bien puede que la idea sea “fabulosa”, el inversor está invirtiendo en personas que están por detrás de esa fabulosa idea. Es momento entonces de probar que el *management team* es capaz de hacer realidad el potencial que la idea de negocio encierra.

Se deben identificar los miembros clave del equipo, brindando una explicación completa de por qué son indispensables, de cuáles son sus capacidades relevantes, sus experiencias y logros previos. Toda esta información completa puede ir como anexo, pero lo sustancial debe incluirse en el cuerpo principal del plan. Se puede especificar, además, que el equipo tiene capacidades y experiencias complementarias o no específicamente relacionadas con el negocio en cuestión.

El compromiso de los participantes del equipo con el proyecto es sumamente importante para un inversor, ya que éste espera ver un verdadero anhelo, un genuino deseo de éxito entre sus fundadores, directivos y en el equipo en general.

Introducir en esta sección un organigrama que especifique futuras responsabilidades y líneas de reporte es signo de este compromiso del que se hablaba anteriormente.

Es interesante incluir *advisors* o asesores externos a la organización, quienes podrán ser de ayuda en casos específicos y, además, aportan mayor credibilidad y sustento al proyecto. También es bueno mostrar alianzas estratégicas, ya existentes o planeadas.

Los inversores no esperan que uno tenga el equipo directivo completo, sino que se hayan identificado las falencias dentro del equipo y que se sepa cómo van a ser satisfechas esas necesidades.

En síntesis en esta sección no puede faltar:

- Organización
- Personal clave de dirección
- Compensaciones de la dirección y propiedad
- Otros inversores
- Contratos de trabajo, opciones de acciones y planes de bonos
- Consejo de Dirección
- Otros accionistas, derechos y restricciones
- Apoyo profesional de asesores y servicios

I) Estados financieros actuales y proyectados

Los supuestos detrás de las proyecciones son críticos y requieren de un estudio exhaustivo y cuidadoso, el cual debe ser consistente con todo lo dicho en el plan hasta el momento. Demasiada información financiera puede ser contraproducente. Es por eso que la cantidad justa es la adecuada. Cada compañía debe mostrar aquellas figuras y áreas con resultados clave que considere de mayor importancia. El resto de la información financiera que incluya los detalles debe ser colocada en el apéndice.

La cantidad de detalle que se debe incluir en las proyecciones financieras depende de estado de desarrollo en que se encuentre la compañía. Si lo que se busca es capital semilla, por ejemplo, las proyecciones no deben ser muy complejas ni deben abarcar más de un año.

Si bien puede llegar a ser difícil proyectar transacciones comerciales para un estadio temprano de una empresa, se debe tratar de especificar ventas, costo de ventas, *cash flows* y capital de trabajo. Se debe preparar estados de resultados con ganancias y pérdidas proyectadas. Ganancias y *cash flows* proyectados cuatrimestralmente deben ser provistos por lo menos para los primeros años (1 a 3 años como mínimo).

Una vez que se desarrolló un escenario base, los supuestos y suposiciones deben ser explicadas y justificadas debidamente.

La razonabilidad de los tiempos, al igual que la magnitud de los ingresos es crítica. Si, por ejemplo, se cree que las ganancias llegarán muy rápidamente, la credibilidad del equipo se dañará y pondrá en duda.

Es importante también dejar variables ajustables a los cambios del contexto y el impacto que estos tendrán en el proyecto. Es conveniente plantear al menos tres escenarios, uno conservador, uno negativo y otro positivo, definiendo cuáles son los supuestos que los determinan, y cómo se moverán las variables críticas del negocio en cada circunstancia.

Muchos inversores han dicho que poco se fijan en las proyecciones financieras, ya que, generalmente, están infladas o sobreestimadas. Es por eso que se enfatizan los supuestos que sustentan las proyecciones más que las proyecciones en sí mismas, percibiendo así el proceso deductivo usado para obtener dichas proyecciones.

Se debería incluir aquí:

- Estado de resultados y Balance actual
- Estado de resultados Pro forma
- Balance Pro forma
- Análisis Pro forma del *cash flow*
- Cálculo y gráfico del *breakeven*
- Control de costos
- Variables críticas

J) Financiación buscada

El proceso de recolección de fondos genera mucha presión y consume tiempo. Se debe ser consciente de que este proceso puede llevar muchos meses.

Se debe especificar la cantidad exacta que se está buscando y de qué maneras se intentará conseguir esa inversión (familia, amigos, conocidos, ángeles o inversores particulares, capitalistas de riesgo, deuda). Es bueno proveer un análisis detallado de este punto.

El uso de los fondos debe ser exhibido, junto con los gastos, ventas, marketing, etc.

Los posibles inversores desean saber cómo se planea recuperar el dinero que se están invirtiendo, el posible retorno de la inversión y un marco estimado de tiempo. Es por eso que se deben incluir los siguientes puntos:

- Tabla proyectada para que el negocio comience a funcionar.
- Tiempo estimado hasta el *breakeven*, generación de resultados positivos.
- Caminos alternativos de salida a la inversión realizada (venta a socios estratégicos, salida al mercado de valores, venta a otros inversores, recompra por parte de los socios o la gerencia, fusión, etc.)
- Tasa de Retorno y valuación estimada al cabo de un plazo determinado (si es posible, comparado con negocios similares).

K) Riesgos, problemas y supuestos

El desarrollo de todo negocio implica riesgos y potenciales problemas. Un Plan de Negocio debe ser, básicamente, un “Manual de oportunidades, riesgos y cómo enfrentarlos”. Es muy importante que el equipo emprendedor describa todos los riesgos posibles, las preguntas aún sin respuesta, las bases sobre las que se hicieron los supuestos, las contingencias posibles y los planes para enfrentarlas, los costos posibles de esas contingencias en recursos financieros, estratégicos y humanos. Al contrario de lo generalmente pensado por el emprendedor, cuanto más detalle y profundidad tiene este análisis, mejor será evaluado por los posibles socios o inversores y mejor estará preparado para la “incertidumbre que con certeza enfrentará”.

L) Información ilustrativa y apéndices

Con respecto a los apéndices se debe tener en cuenta que puede ser una herramienta muy efectiva, cuando son usados correctamente para aportar información que ayude al mejor o más profundo entendimiento de la oportunidad presente en el plan, no cuando confunden.

Pueden incluirse:

- Biografías de los miembros que participan del equipo
- Proyecciones financieras más detalladas, que complementas los datos clave expuestos anteriormente.
- Datos macroeconómicos
- Investigaciones de mercado
- Datos de la industria y la competencia
- Plan de Marketing y Ventas exhaustivo
- Visión general de la tecnología existente pertinente al producto o servicio en cuestión.
- Imágenes, gráficos o prototipos o ejemplos de donde han sido expuestos los prototipos del producto.
- Referencias profesionales que puedan agregar valor al plan de negocio.

- Artículos escritos que complementen la información.
- Patentes u otras propiedades intelectuales
- Cartas de compromiso por parte de los asesores.
- Cartas de intención de compra de clientes
- Cartas para consumidores o validación de órdenes colocadas.
- Preacuerdos con proveedores o subcontratistas

Algunos consejos prácticos para preparar un Plan de Negocio

En primer lugar, es vital “bautizar” al emprendimiento. Es conveniente elegir el nombre que se mantendrá en el tiempo, que debería ser lo más descriptivo posible en cuanto a la actividad principal del negocio. Esto, aunque parezca una obviedad, puede significar un ahorro futuro en grandes campañas de marketing.

Es importante notar que el formato del Plan de Negocio, la cantidad de detalles que éste contiene y su presentación visual, si bien varían dependiendo del uso y del posible lector, siempre constituyen una imagen significativa del proyecto.

La lógica del Plan de Negocio y el estilo de escritura debe ser ante todo simple; y debe detallar claramente los procesos organizativos.

Se debe usar una tabla de contenidos o índice que incluya títulos y subtítulos para una mejor comprensión. El documento debe estar paginado.

Todo dato o análisis adicional, debe ser colocado en un apéndice, y las conclusiones derivadas de esos datos, o ciertas cifras destacables deben ser colocadas en el cuerpo principal del Plan de Negocio.

La debida documentación y notas al pie deben ser colocadas al final de cada página relevante para la correspondiente consulta de los datos. Se deben usar fuentes de información que sean confiables y de fácil acceso.

No se deben usar contracciones en un lenguaje formal de escritura.

Cuadros, tablas, y gráficos relevantes deben ser usados para la clarificación de la información.

Es importante combinar en el Plan de Negocio, información del tipo cuantitativa y cualitativa a la vez.

Las consideraciones que se hagan en el nivel “micro” deben tener concordancia con las que se hagan en el nivel “macro”.

El largo de un Plan de Negocio no está estipulado, pero puede rondar entre las 80 y 100 hojas.

Reflexiones finales

Un exitoso Plan de Negocio debe motivar a otros a ser parte del negocio.

Es un documento completo que incluye todos los detalles significativos del emprendimiento, presenta las estrategias financieras y de *management*, y sirve como síntesis de la visión de la empresa (junio de 1999). Crear un Plan de Negocio es un proceso con múltiples etapas que lleva tiempo, planeamiento e investigación.

Pero esto no es el fin del camino, sino el comienzo de la apasionante aventura de emprender. Una vez que se ha finalizado de conceptualizar la idea del negocio en un plan, es hora de hacerlo realidad. Esto será posible a través de dos acciones; la obtención de recursos y la estructuración de los pasos a seguir para la iniciación del negocio, que se traducen en un Plan de Acción.

Finalmente cabe destacar que un excelente Plan de Negocio no es garantía de éxito, pero su inexistencia seguramente contribuye a su fracaso.

“Un hombre que falla al planear, está planeando su fracaso”.

Bibliografía recomendada

- Jeffrey A. Timmons and Stephen Spinelli, McGraw-Hill, Irwin, *New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st. Century*
- Stephen C. Harper, McGraw-Hill, *The McGraw-Hill guide to Starting Your Own Business, A sep-by-step blueptint for the first-time entrepreneur*
- Poonam Sharma-Wiley, The Harvard Entrepreneurs Club, *Guide to Starting Your Own Business*
- Philip Walcoff - Wiley, *The fast forward MBA in Business Planning for Growth*