

Capítulo 3

El plan de negocios

El término *plan de negocios* se refiere a una importante herramienta de negocios. Pero cabe decir que no sólo se usa para iniciar un negocio; también grandes compañías dependen cada vez más de este tipo de planes para proyectos específicos que les ayuden a tomar decisiones internas de inversión.

Un plan de negocios detalla el concepto empresarial en forma integral. Asimismo, brinda un resumen exacto de las circunstancias económicas, los grupos objetivo y los recursos necesarios.

El presente capítulo tiene como propósito central resaltar la importancia y funcionalidad práctica de este instrumento administrativo, a partir del análisis de sus ventajas, objetivos y características fundamentales desde la perspectiva de los inversionistas potenciales.

3.1. ¿Qué es un plan de negocios

El **plan de negocios** debe ser entendido como un estudio que incluye, por un lado, un análisis del mercado, del sector o industria y de la competencia, y por otro, el plan desarrollado por la empresa para lanzarse al mercado con un producto o servicio, con una estrategia y con un tipo de organización determinado, proyectando esta visión a través de la cuantificación de cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio y la factibilidad financiera de la iniciativa.

Este instrumento administrativo obliga a los emprendedores a pensar *sistemáticamente* a través de sus ideas, identifica lagunas de conocimientos, demanda decisiones y promueve la formulación de una estrategia bien estructurada y definida. Durante su preparación, una alternativa después de otra sale a la luz, ésta es evaluada y los errores o posibles trampas son identificados. Con este claro análisis de la situación, el plan de negocios llega a ser una invaluable herramienta para hacer frente a los problemas y contribuye sustancialmente a impulsar la eficiencia y la efectividad.

El plan de negocios es, en resumen, un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz; es, como lo han definido algunos autores, “un plan de planes” que se utiliza para analizar, evaluar y presentar integralmente un proyecto comercial a través de diferentes variables.

3.2. ¿Por qué escribir un plan de negocios?

La gran importancia de un plan de negocios es justificada por sí misma. Con dicho plan los emprendedores pueden probar que son capaces de articular y manejar los diversos aspectos de un nuevo negocio y su administración. Apropiadamente concebido y ejecutado, el plan de negocios llega a ser también un documento clave para evaluar y dirigir una determinada operación.

Los objetivos que justifican la elaboración de un plan de negocios difieren según el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse. En general, la razón por la que se decide realizar un plan de negocios queda circunscrita a cualquiera de los siguientes propósitos:

1. Para evaluar la factibilidad y el potencial económico de una nueva idea de negocio o de un proyecto innovador interno en una empresa existente, así como para autoconvencerse o no de la solidez de una idea de negocio.
2. Para comunicar la propuesta del negocio con objeto de obtener financiamiento, inversión o presupuesto.
3. Para guiar la instrumentación de un nuevo negocio (independiente o como parte de una empresa existente), posterior a la decisión de financiamiento.
4. Para evaluar, documentar y guiar iniciativas estratégicas, como parte del proceso cíclico de planeación estratégica de una empresa establecida.

3.3. Características de un plan de negocios

La manera en que es diseñado el plan de negocios depende de qué clase de empresa se visualiza y qué plan deberá realizarse para ese objetivo. Si un plan es escrito para iniciar un negocio, por ejemplo, necesariamente tendrá una diferente estructura que aquel que se escribe para intentar poner en marcha una empresa existente dentro de un nuevo segmento de mercado.

A pesar de tales diferencias, los planes de negocio tienen varias cosas en común. En cualquier caso, un plan de esta índole provee una evaluación clara y comprensible de las *oportunidades* y *riesgos* que posee una operación. Ésta no es una tarea pequeña, ya que completarla requerirá una cuidadosa atención a ciertos estándares de diseño y contenido.

Las siguientes sugerencias te ayudarán a hacer un plan exitoso:

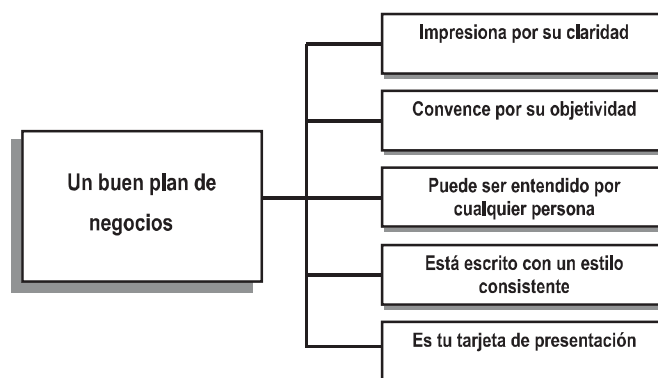


Figura 6. Características de un bien elaborado plan de negocios.

• **Un buen plan impresiona por su claridad.** Los lectores de tu plan deberán encontrar respuestas adecuadas a sus preguntas. Asimismo, deberá ser fácil para ellos encontrar los tópicos en los cuales estén particularmente interesados. Esto significa que el plan de negocios debe tener una estructura clara que permita a los lectores maniobrar y elegir lo que quieran leer.

No es la cantidad de análisis y los datos, sino la *organización de los argumentos esenciales* y los datos que los apoyen, lo que persuadirá a los lectores. Por lo tanto, cualquier tópico que pueda ser de interés a los lectores deberá ser discutido completamente pero de manera concisa. Un total de 30 páginas para el desarrollo del contenido –con 5 cuartillas menos o más– generalmente es apropiado para la presentación del plan.

Un plan de negocios normalmente no se lee en presencia del autor (quien podría en dado caso contestar a las preguntas y dar explicaciones al lector). Por esta razón, *el texto debe hablar por sí mismo y estar libre de ambigüedades*. Para asegurar lo anterior, es recomendable que presentes el plan ante una pequeña audiencia –a manera de prueba–, antes de que lo sometás a la audiencia de evaluación final. Asesores especializados, por

ejemplo, pueden eliminar secciones confusas e indicarte las áreas que aún necesitan mejorarse.

- **Un buen plan convence con su objetividad.** Algunas personas se dejan llevar por el entusiasmo de lo que creen es una buena idea. Debes tratar de mantener siempre un *tono de voz objetivo* y darle al lector la oportunidad de sopesar cuidadosamente tus argumentos. Un plan de negocios escrito como una publicidad radiante tendrá el efecto de irritar en lugar de atraer el interés de los lectores, provocando, asimismo, sospecha, escepticismo o nula receptividad.

Es igualmente peligroso que seas demasiado crítico a tu propio proyecto dando respuesta a cálculos equivocados o posibles errores pasados. Esto generará preguntas acerca de tu capacidad y motivación para el negocio. Así, pues, de tu conocimiento y habilidades depende que los datos presentados sean exactos.

Las áreas débiles nunca deben ser mencionadas sin presentar *métodos para corregirlas o planes para hacerlo*. Esto no quiere decir que las debilidades fundamentales deban ocultarse, sólo que, al preparar tu plan, debes *desarrollar propuestas* o vías de acceso para remediarlas y poder presentarlas con claridad posteriormente.

- **Un buen plan puede ser entendido por cualquier persona que carezca de conocimientos técnicos.** Algunos emprendedores creen que pueden impresionar a sus lectores con detalles técnicos profusos, planes elaborados y pequeñas citas de análisis. Se equivocan. Pocas veces se llama a expertos técnicos para evaluar estos datos cuidadosamente.

En la mayoría de los casos, una *explicación simple*, acompañada de dibujos, bosquejos o fotografías, es más apreciada. En el caso de ser necesario incluir detalles técnicos del producto o del proceso de manufactura, éstos deberán colocarse en los anexos.

- **Un buen plan es escrito con un estilo consistente.** Usualmente varias personas trabajan juntas para elaborar un plan de negocios. Al finalizar, este trabajo deberá ser integrado para evitar la mezcla de estilos y/o diferentes niveles de profundidad de análisis. Por esta razón, lo más conveniente es contar con una persona que tenga como tarea *editar la versión final*.

- **Un buen plan de negocios es tu tarjeta de presentación.** Finalmente, un plan de negocios debe tener una *distribución visual uniforme*.

Las fuentes deben ser consistentes con la estructura y el contenido; las gráficas deben ser adecuadamente integradas para lograr su efectividad; y también probablemente sea necesario incorporar un encabezado con el (futuro) *logotipo* que la empresa usará.

3.4. El punto de vista de los inversionistas

El proceso de puesta en marcha de un negocio debe enfocarse en una *adquisición exitosa de capital*. Los inversionistas profesionales son realmente las primeras pruebas de las oportunidades que tendrá tu concepto de negocio. Dirige tu comunicación enteramente a ellos y aprende a pensar como ellos.

Es necesario que consideres que los inversionistas no estarán satisfechos con una somera descripción del concepto de tu negocio, aunque éste sea brillante.

a) ¿Qué es el capital de riesgo?

El capital de riesgo es el dinero de empresas de capital de riesgo o individuos dedicados a financiar nuevos negocios.

Normalmente, los proyectos tienen una alta oportunidad de ser productivos, pero encaran también el mismo riesgo de incurrir en pérdidas —no importa la fuente de financiamiento que los apoye—. Esto se explica fácilmente si se considera que, en primer lugar, un negocio es innovador y por tanto siempre implica riesgos; en segundo lugar, la posibilidad más cercana, el crédito bancario, es difícil de obtener y los requisitos son muchos, por lo que, ante ello, la opción más concreta para llevar a la realidad un concepto de negocio es el *capital de riesgo*. La experiencia muestra que de diez negocios financiados, incluso con capital de riesgo, sólo uno triunfará, tres podrán manejar a duras penas su existencia, tres decaerán, y tres serán una pérdida total.

En este sentido, es natural que los *capitalistas de riesgo* hagan todo lo que está en su poder para generar ganancias de estas aventuradas experiencias y por ello, una vez que deciden aportar capital, apoyan un proyecto intensamente para aprovechar su potencial tanto como sea posible (ver figura 7).

Los capitalistas de riesgo generalmente esperan tener una alta ganancia en el nuevo negocio. En reciprocidad, ellos proveen un apoyo más allá del

compromiso financiero y continuamente cargan una parte de responsabilidad para el éxito del negocio. Pero algunos inversionistas potenciales difieren, por lo que el equipo del negocio debe conocer muy bien a sus inversionistas. Si prefieres ser propietario de 20% de un negocio con un valor de 100 millones, que de 80% de una operación de 5 millones, tendrás que escoger a tu inversionista de acuerdo con más criterios y no solamente con el criterio de “quién proveerá la mayor parte del dinero”.

	Fase de inicio		Fase de crecimiento		Transición a la estabilidad de la empresa
	Simiente Antes de iniciar.	Inicio En o poco después del inicio.	Crecimiento En el primero o segundo esfuerzo de crecimiento.	Transición 6 – 12 meses después.	Salida Frecuentemente, 5 – 8 años después del inicio.
¿Cuándo?					
¿Para qué?	En su mayor parte para apoyar el desarrollo del concepto de negocio.	Por ejemplo, para el desarrollo del producto, para las actividades iniciales de comercialización.	Para financiar el crecimiento.	Para cubrir las necesidades financieras hasta entrar a la bolsa.	Recobrar la inversión del capital de riesgo para reinvertir en más inicios.

Figura 7. Participación del capitalista de riesgo en las diversas fases de puesta en marcha de un negocio.

b) ¿Qué es lo que buscan los capitalistas de riesgo?

• **Experiencia y habilidad directiva.** Todos los inversionistas prestan particular atención al aspecto de quién dirigirá la actividad emprendedora. Cuando todo está dicho y hecho en un plan, la habilidad directiva para la implementación del concepto de negocio es el elemento de mayor determinación, más aún que la consideración de supervivencia o fracaso de un negocio. Particularmente en las industrias donde la innovación es crucial, los inversionistas se enfocan al *análisis del equipo y la combinación de habilidades necesarias de dirección*, mismas que, como es de suponer, casi nunca tiene una sola persona. Para los inversionistas, la experiencia empresarial y la habilidad de dirigir y trabajar en equipo son mucho más valoradas que los grados académicos.

- **Un valor al cliente bien definido, y cuantificable cuando sea posible.** En su forma más simple, esto quiere decir reducir los costos de entrega del actual valor al cliente, o crear un nuevo valor si esto puede llevarse a cabo a un costo razonable.

- **Escala de innovación del producto o servicio.** El producto, el servicio y/o el sistema de negocio debe poseer un alto grado de innovación.

- **La posibilidad de proteger / defender la innovación.** Al respecto ya se ha mencionado lo trascendente de una rápida implementación a fin de proteger el concepto de negocio.

- **Un mercado creciente y/o grande.** Los capitalistas de riesgo prefieren nuevos negocios que demuestren potencial para llevar a cabo ventas significativas.

- **Un concepto efectivo que capte a un segmento de clientes claro y definido.** Los inversionistas potenciales querrán cerciorarse de que entiendes claramente a tu mercado y desearán saber cómo intentarás llegar a tus clientes. Así, tus pronósticos y estimaciones al respecto deberán estar basados en suposiciones bien fundadas y persuasivas, así como en datos y hechos concretos.

- **Un análisis previsor de la competencia.** Los inversionistas no son ingenuos –nunca trates de afirmar que tu producto no tiene competencia–. Una descripción completa y objetiva de los competidores existentes y de los futuros competidores potenciales demostrará que te has dado cuenta de los riesgos que estás tomando y, en su momento, ello inspirará confianza en tu proyecto. Aquí nuevamente reiteramos que tener una idea que pueda ser protegida (patentada, marca registrada, etc.) es una ventaja.

- **Una cuidadosa valoración de los riesgos y oportunidades.** Los inversionistas odian las sorpresas, especialmente las negativas. Una descripción realista de los riesgos que encaras y de cómo planeas superarlos es totalmente más creíble que ver al futuro a través de “lentes color rosa”.

- **Detalla posibles rutas de salida.** Los inversionistas desean saber desde el principio cuándo terminará su participación y cómo recobrarán su inversión. Generar una utilidad es siempre el objetivo y el propósito de la participación de un inversionista. Ante ello, las opciones más productivas que les puedes exponer es cómo hacer esto de la mejor manera. Las principales posibilidades incluyen hacer pública la inversión o vender acciones a otros socios o a otras empresas.

c) ¿Qué es lo que hacen los capitalistas de riesgo por el nuevo negocio?

Los capitalistas de riesgo juegan varios papeles (ver figura 8). Sin embargo, cabe decir que también tomarán las riendas si el negocio no logra alcanzar sus metas.



Fig. 8. Principales roles o papeles de las empresas de capital de riesgo.

3.5. Recomendaciones para la elaboración profesional de un plan de negocios

La elaboración de un plan de negocios no se limita a una tarea de redacción. *No es un proceso lineal, sino iterativo.* Por lo tanto, suele resultar necesario volver a analizar cada punto frente a cada avance. Cada punto debe tener sentido y consistencia en su relación con los demás, y debe surgir de un análisis profundo que usualmente lleva tiempo. Si bien el tiempo invertido puede significar costos, en realidad se trata de una inversión. Un plan de negocios bien realizado indica qué hacer y cómo hacerlo, lo que permite ahorrar tiempo y evitar contratiempos posteriores.

Los inversionistas están interesados en un plan terminado, no en el proceso que se llevó a cabo para realizarlo. Ellos prefieren ver un documento bien preparado del cual puedan obtener, en una primera lectura, una buena opinión de los riesgos y oportunidades involucrados. Cuando prepares tu plan, los temas: *valor al cliente y remuneración al inversionista potencial*, deben traspasar las descripciones de los objetivos de tu negocio.

Los siguientes consejos están diseñados para ayudarte a estructurar tu plan:

- **Planea tu propuesta.** Preparar un plan de negocios es una empresa muy compleja; muchas variantes deben ser consideradas y analizadas

sistemáticamente y en un orden lógico. Un esbozo detallado, hecho tan pronto como las primeras ideas sean expuestas, puede facilitarte esta tarea y ahorrarte muchos esfuerzos posteriores. De igual manera es útil hacer tu planeación siguiendo las pautas de un plan, o de acuerdo con tu sistema de negocio (producción, mercadeo, ventas, entregas y administración, por ejemplo).

También debes enumerar tus tópicos o temas y anotar cualquier referencia. Todas las referencias materiales deben ser clasificadas por tópicos. Haz lo mismo con las notas de discusiones.

- **Adapta las preguntas clave para especificar tu proyecto.** Usar un conjunto de preguntas ayudará a preparar tu plan. Elegir qué preguntas deberán ser formuladas y qué respuestas tendrán que ser incluidas en el plan de negocios es determinante para el tipo de valor que se desee crear, ya sea del producto, del servicio o del grado de sofisticación tecnológica, y de todo aquello que los lectores necesitan saber.

Puedes usar los ejemplos de preguntas que se dan en esta guía para escribir tu propia serie de cuestionamientos. Cabe mencionar que dichas preguntas son sólo ejemplos diseñados para hacerte reflexionar; no deben ser tomadas como una lista exhaustiva a la cual no hay más que incluir o a la que deberás restringirte. En otras palabras, no estás obligado a limitarte a este listado, a contestar cada pregunta, o ahondar en cada una de ellas otorgándoles igual importancia. Es decisión del equipo decidir cuáles son relevantes y necesarias para el negocio.

- **Enfócate en el producto final.** En un proyecto de esta clase existe siempre el peligro de perderse en los detalles de cada análisis. En determinados momentos del proceso pregúntate si los datos provistos no son suficientes y si otro análisis adicional será realmente benéfico.

También te recomendamos limitar la amplitud de los resultados en cada una de las secciones de tu plan. Ahorrarás mucho tiempo y energía si te enfocas en los análisis realmente relevantes desde el principio de tu planeación.

- **Busca apoyo oportunamente.** Reunir ayuda de diferentes partes será importante para el propósito y, reiteramos, conseguir apoyo a tiempo es crítico. Los equipos emprendedores con experiencia técnica y empresarial complementaria son capaces de delegar cometidos o responsabilidades de

acuerdo con los talentos individuales de sus miembros. Esto ayudará a asegurar que el trabajo sea ejecutado eficientemente.

Por otro lado, no dudes en buscar ayuda de recursos externos tan pronto como lo necesites. Contáctate con emprendedores expertos y experimentados que puedas conocer en reuniones, o aprovecha los apoyos que la universidad te ofrece.

• **Continúa probando tu plan.** Un buen plan de negocios será fácil de entender y seguir. Así pues, es importante presentar tu idea a una audiencia probatoria a lo largo del proceso. Contar con gente externa que pueda criticar tu plan, antes de que lo expongas finalmente, puede ayudarte a identificar las debilidades y a orientar tu trabajo.

3.6. Errores comunes en la elaboración de un plan de negocios

A continuación se enuncian algunos de los errores más comunes en la elaboración de un plan de negocios:

- No se consideran todos los costos y gastos que requiere el proyecto.
- No se hace un estudio de factibilidad financiera.
- No se menciona la rentabilidad y el tiempo de recuperación de capital.
- No se realiza una investigación de mercado.
- No se tiene información administrativa, contable y fiscal confiable.
- No se tiene información de la competencia.
- No se tienen soportes reales de las cifras correspondientes a las proyecciones financieras y de ventas.
- Falta de presentación y mala redacción.