

ESTRUCTURA DE PLAN DE NEGOCIOS (PN)

Introducción y Generalidades

El PN es algo así como el *Currículum Vitae* de un proyecto. El PN reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha.

Si bien el tiempo invertido en la elaboración de un PN puede significar costos, en realidad, se trata de una inversión. Un PN bien realizado indica qué hacer y cómo hacerlo, lo que permite ahorrar tiempo y evitar contratiempos posteriores. Llega incluso a considerarse un activo en la evaluación de un negocio, ya que lo convierte en un negocio con "manual de instrucciones".

La aprobación de un proyecto no depende sólo de una buena idea sino también de que se pueda demostrar su factibilidad y presentarla en forma vendedora y por ende en muchos casos es una exigencia de banqueros, gerentes e inversionistas potenciales.

Durante la elaboración del plan debe tenerse en cuenta qué se quiere lograr con él (¿conseguir dinero?, ¿aprobación de una idea?, ¿un buen análisis para uno mismo?), considerando cuál es la información que le interesa a quien lo recibirá y de qué se le intenta convencer, pero cuidando también que la visión personal no quite a la información presentada el sustento objetivo.

El PN es también una herramienta de trabajo, ya que durante su preparación se evalúa la factibilidad de la idea, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción; una vez concluido, orienta la puesta en marcha de la empresa o negocio.

Ninguna empresa que pretenda competir en los complejos mercados actuales puede pasar por alto la tarea de imaginar escenarios futuros. El PN muestra en un documento el o los escenarios más probables con todas sus variables, para facilitar un análisis integral y una presentación a otras partes involucradas en el proyecto (socios, inversionistas, bancos, proveedores, clientes).

Las ideas en abstracto pueden ser geniales, pero si no se tiene en claro cómo transformarlas en realidad, pueden no encontrar apoyo, tambalearse frente a los problemas o quedar olvidadas en el tiempo.

Los objetivos que justifican la elaboración de un PN difieren según el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse. En general, las razones por las que se decide realizar un PN son:

- Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.
- Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiera y operativamente, antes de su puesta en marcha.
- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.

Formato de Ayuda - Plan de Negocios

- Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.
- Valorar una empresa para su fusión o venta.
- Guiar la puesta en marcha de un emprendimiento o negocio.

En el proceso de realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre ésta de una determinada manera. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.

Según sea la magnitud del proyecto, la realización del plan puede llevar unos días o varios meses, ya que no se trata sólo de redactar un documento sino de imaginar y poner a prueba toda una estructura lógica. (¿Se puede vender esta cantidad a este precio? ¿Con esta estructura se puede responder a esta demanda? ¿Es esta inversión suficiente para este crecimiento proyectado?). Es importante destacar que si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un PN no debe limitarse sólo a planillas de cálculo y números. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos.

Muchas veces se confunde la idea de un producto con un negocio. Antes de lanzarse a armar un plan es necesario elaborar muy cuidadosamente la idea.

La realización de un PN no se limita a una tarea de redacción. No es un proceso lineal. Por lo tanto, suele resultar necesario volver a analizar cada punto frente a cada avance. Por esto, es recomendable utilizar una computadora que permita ir recolectando la información y modificándola, antes de llegar a la versión final.

Qué hace bueno un PN

Es la extensión del documento? Es la información que incluye? Que tan bien está redactado o la brillantez de la estrategia de negocio propuesta? La respuesta es: Ninguna de las anteriores por si misma. Un buen PN es parte de un proceso y las condiciones básicas que debe cumplir para ser bueno, pueden resumirse en los siguientes elementos:

- Que sea "Simple", es decir que sea fácil de entender y que permita fácilmente actuar, con base en él; que comunique su contenido de manera ágil y práctica.
- Que sea "Específico", que sus objetivos sean concretos y medibles, que incluyan acciones y actividades específicas, cada una de las cuales tendrá una fecha estimada de culminación, así como asignación específica de responsabilidades y un presupuesto definido.
- Que sea "Realista", Son la proyección de ventas, el presupuesto de gastos y las fechas de cumplimiento de objetivos, realistas?. No hay nada que dificulte mas la implementación de una idea, que los objetivos poco realistas.

Formato de Ayuda - Plan de Negocios

- Que el plan esté “Completo”, que incluya todos los elementos necesarios, acorde con el grupo de lectores al cual estará dirigido.

Un buen plan de negocios tiene en cuenta los siguientes elementos:

- Utilice el PN para definir objetivos concretos, responsabilidades y fechas específicas para guiar su empresa.
- Un buen PN asigna tareas a las personas o departamentos y determina los objetivos y metas que deben cumplirse para verificar su implementación.
- Como parte importante para la implementación de un PN, éste debe generar espacios para que existan reuniones periódicas con el fin de revisar el PN, el nivel de implementación del mismo y para tomar las acciones correctivas que sean necesarias.

No utilice el PN para demostrar qué tanto sabe de su negocio, una de las principales claves es generar un documento donde se demuestre el potencial de la idea y del negocio que la sobrevenga, pero no debe contener tanto detalle que permita a un externo “robar” su idea fácilmente.

Un PN debe ser breve y conciso, con una longitud máxima de 30 páginas a espacio y medio en su cuerpo principal y si se requiere, utilice anexos para suministrar información complementaria al texto principal.

Elementos componentes de un PN

El plan de negocios recorre todos los aspectos de un proyecto. Los capítulos que se desarrollarán en el documento incluyen: análisis e investigación de mercado, estudio de la competencia, estrategia, factores críticos de éxito y factores de riesgo, talento humano y organización, tecnología de producción, recursos e inversiones, factibilidad técnica, factibilidad económica, factibilidad financiera, análisis sensitivo, dirección y gerencia, conclusiones y anexos.

Siempre que se cuente con los componentes mas importantes, el orden no es muy relevante; sin embargo, se propone el siguiente orden:

1. Resumen Ejecutivo
2. La Idea del Negocio (El producto o servicio)
3. El equipo y la organización:
4. Análisis del mercado
5. Estrategia del negocio e Implementación
6. Principales riesgos
7. Cronograma de ejecución
8. Prospectiva financiera

Formato de Ayuda - Plan de Negocios

1. Resumen Ejecutivo: Debe despertar el interés del lector; con el resumen ejecutivo, la empresa se juega "la vida" ante un inversionista o un socio, porque en muchos casos es lo único que leen para tomar la decisión de seguir con la idea o desecharla.
 - Es la entrada de un plan de negocio. Este será la visión general de la empresa y deberá tener las claves del plan de negocio escritas en dos o tres páginas.
 - Se debe explicar la idea en forma muy clara, identificando el negocio y definiendo cómo y con quién lo va a ejecutar
 - Incluir la estimación del mercado
 - Resaltar por qué el proyecto es un triunfador
 - Cuál es el monto total requerido de la inversión, cómo se usarán los recursos y cuánto se espera del inversionista
 - Se realiza al final, una vez concluido el PN, aunque es lo primero que se presenta en el informe

 2. La Idea del Negocio (El producto o servicio): El objetivo de una empresa es ofrecer una solución a un problema existente o aprovechar una oportunidad en el medio. El PN debe empezar identificando la necesidad y dando la solución.
 - Describir antecedentes y metas y objetivos
 - Se deben resolver preguntas como :
-

Formato de Ayuda - Plan de Negocios

4. Análisis del mercado: Con el plan de mercadeo, se convence a los lectores que la idea tiene un mercado que se puede satisfacer de forma rentable. El mercado puede ser potencial (por conquistar) o existente de forma inmediata.
 - Lo clave aquí es dar la radiografía más completa del mercado a donde se quiere llegar, la estrategia de fijación de precios y la distribución
 - Las preguntas básicas que debe resolver el plan de mercadeo son
 - ¿Cuáles son las tendencias de la industria?
 - ¿Cuál es el tamaño del mercado y a qué ritmo crece?
 - ¿Cuáles son sus segmentos?
 - ¿Cuál y cómo es la competencia?
 - ¿Cuáles son los clientes potenciales y los proveedores?

5. Estrategia del negocio e Implementación: Se describen las actividades que necesitan llevarse a cabo para la elaboración del producto o la prestación del servicio y cómo hacerlo llegar al cliente. Se definen los elementos cruciales en el proceso, incluyendo patentes.
 - Se determina el equipo técnico requerido o con que se cuenta, se define un v/r de mercado
 - Infraestructura física que se requiere y localización deseable
 - Normatividad
 - Seguros
 - Impuestos

6. Principales riesgos: Los riesgos son inevitables pues toda empresa los trae. Hay que incluirlos en el plan de negocio, obviamente sin darles más despliegue que a las oportunidades.
 - Lo importante es dejar claro cómo se afrontarían los riesgos, cómo se reduciría su impacto y, en lo posible, cuantificar los efectos de cada uno de ellos.
 - Algunos son: Falta de experiencia administrativa/operativa del equipo, falta de recursos, incertidumbre del mercado y de los costos, posibilidad de embargo/demandas, etc

7. Cronograma de ejecución: La planeación debe ser lo más realista posible. Se deben tener en cuenta las situaciones dudosas y presentar los riesgos abiertamente, haciendo los cálculos de sus posibles efectos de la manera más exacta.
 - Las preguntas aquí son ¿qué tareas, a medida que se expande la empresa, se van a tener que llevar a cabo y cuál es la mejor forma de agruparlas en paquetes de trabajo? ¿Cuáles son los puntos clave para la ampliación de la empresa y cuándo se deben cumplir?

8. Prospectiva financiera: Lo primero que se define es cuánto va a costar poner en marcha la empresa y llevar a cabo una buena gestión. Después, cómo y de dónde saldrán los recursos.
 - Es necesario calcular las ganancias que obtendrán los socios e inversionistas.
 - Algunos puntos básicos son el modelo de ingresos, las proyecciones financieras, el flujo de caja, los costos del proyecto, los estados financieros, si los hay, y las

Formato de Ayuda - Plan de Negocios

estrategias de salida para el inversionista y el momento en el que recupera su inversión.