

EL PLAN DE NEGOCIO: UNA HERRAMIENTA INDISPENSABLE

Original del profesor Ignacio de la Vega García-Pastor del Instituto de Empresa.
Versión original de 24 de junio de 1991. Última revisión, 28 de Septiembre de 2004 (R.L.)
Editado por el Departamento de Publicaciones del Instituto de Empresa. María de Molina 13, 28006 – Madrid, España.
©1991 Instituto de Empresa. Prohibida la reproducción total o parcial sin el permiso escrito del Instituto de Empresa.

EL PLAN DE NEGOCIO: QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE

El plan de negocio es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto. En una segunda utilización, la que a efectos de este documento vamos a denominar “uso corporativo”, el plan de negocio constituye un instrumento fundamental en el análisis corporativo de una nueva oportunidad de negocio, un plan de diversificación, un proyecto de internacionalización, la adquisición de una empresa o una unidad de negocio externa, o incluso el lanzamiento de un nuevo producto o servicio. En resumen, tanto para el desarrollo o lanzamiento de una *start-up* como para el análisis de nuevas inversiones corporativas, el plan de negocio se convierte en herramienta indispensable.

La elaboración de un plan de negocio cubre dos objetivos concretos:

- Por un lado, permite al promotor de una oportunidad de negocio realizar un exhaustivo estudio de mercado que le aporte la información requerida para llevar a cabo un correcto posicionamiento de su proyecto y para determinar con bastante certeza su viabilidad. Además, el plan de negocio desarrollará las medidas estratégicas necesarias en cada área funcional concreta para lograr la consecución de los objetivos que el propio plan habrá previsto. Una vez en marcha, el plan de negocio servirá como herramienta interna que permita evaluar la marcha de la empresa y sus desviaciones sobre el escenario previsto, y como fuente de valiosa información para la realización de presupuestos e informes.
- Por otro lado, generalmente a través de su versión reducida (sumario ejecutivo), un plan de negocio sirve como tarjeta de presentación de los emprendedores y del proyecto ante terceras personas, bancos, inversores institucionales y privados (*venture-capitalist* o *business angels*), organismos públicos y otros agentes implicados cuando haya que recabar cualquier tipo de colaboración, ayuda y apoyo financiero.

La doble finalidad para la que sirve un plan de negocio es precisamente una de las razones que dificultan sobremedida su elaboración. La dualidad de usos genera un constante conflicto entre el uso “interno o estratégico” y el uso como “documento de marketing” de que es susceptible. Cuando se trata de elaborarlo como guía para la puesta en marcha de un proyecto empresarial, el emprendedor suele tender a minimizar de alguna manera el riesgo inherente a la actividad empresarial situando el proyecto en un escenario ligeramente más pesimista al que sería razonablemente real. Asimismo, al responder el plan de negocio al objetivo de captar recursos financieros para la puesta en marcha del proyecto empresarial, el emprendedor se suele ver ante

la tentación de “retocar” los supuestos económicos para que los resultados de la inversión parezcan superiores a lo que sería razonable.

Es por ello muy importante tener siempre presente la finalidad específica que persigue un plan de negocio y redactarlo conforme a ella, aunque en la mayoría de las ocasiones el plan servirá para ambas a la vez. En cualquier caso, una premisa indispensable para dotar de validez a un plan de negocio es la de basarse por encima de todo en supuestos veraces y desplegar toda nuestra honestidad personal y capacidad profesional en su desarrollo.

ASPECTOS FORMALES A LA HORA DE REDACTAR UN PLAN DE NEGOCIO

La elaboración de un plan de negocio lleva consigo el seguimiento de una serie de reglas o estándares que afectan a sus aspectos formales, como el vocabulario utilizado, la estructura interna del documento, el contenido de cada apartado concreto o la propia presentación formal del documento, todo ello en función de los objetivos que persigue su elaboración. No obstante, existe una gran libertad de acción dependiendo del propósito que persigue nuestro plan, las personas a las que va dirigido, el grado de desarrollo del proyecto empresarial o corporativo que contempla, el sector y tipo de actividad empresarial previstos e, incluso, el lugar donde se llevará a cabo la actividad principal que se planifica.

Comenzando por el lenguaje utilizado, un plan de negocio se suele dirigir a más de un lector, por lo cual es importante utilizar un lenguaje que sea inteligible por más de un colectivo: inversores, directores generales, banqueros, proveedores, asesores, etc.

Los redactores de planes de negocio que tengan como objeto productos o servicios de alto contenido tecnológico habrán de hacer un esfuerzo especial por acercar su terminología a un lenguaje comprensible por todos los colectivos interesados en su lectura, aunque las especificaciones técnicas del producto o servicio sean imprescindibles y, por tanto, deban aparecer en algún apartado del plan de negocio (normalmente en el referido a proceso productivo, en el plan de operaciones o incluso en un apartado de anexos). Esto cobra especial importancia en un momento como el actual, en el que el auge de sectores como las telecomunicaciones, Internet, la biotecnología, la nanotecnología, los procesos industriales con alto contenido tecnológico, los nuevos materiales y otras nuevas aplicaciones tecnológicas se convierten en fuente de inversiones de máxima trascendencia.

Entrando en la estructura del documento, hay que señalar que no existen reglas predeterminadas sobre ella, al no constituir el plan de negocio ningún documento oficial en el que se deban respetar formatos prefijados. En cualquier caso, el propio contenido de la actividad establece una sistemática común a este tipo de documentos. A continuación proponemos un sumario o esquema del contenido de un plan de negocio, esquema que desarrollaremos más adelante de manera detallada.

MODELO DE PLAN DE NEGOCIO

- A.- Sumario ejecutivo (en ejemplar separado)
 - 1.- Introducción. Equipo promotor
 - 2.- Índice
 - 3.- Descripción del negocio
 - 4.- Estudio de mercado
 - 5.- Descripción comercial
 - 6.- Descripción técnica/proceso productivo/operaciones
 - 7.- Plan de compras
 - 8.- Organización y recursos humanos
 - 9.- Estructura legal
 - 10.- Estudio económico-financiero

- 11.- Valoración del riesgo
- 12.- Resumen

A la hora de redactar los diferentes apartados del plan de negocio, y en aras de que éste sea utilizable a lo largo del tiempo, es importante que la información que se contenga sea actual y veraz. La máxima de que lo único permanente es el cambio y la velocidad con la que éste se produce en todos los sectores de actividad económica obligan a una permanente revisión de nuestro análisis de viabilidad si éste quiere ser utilizado a lo largo del tiempo como guía estratégica de nuestro proyecto.

Finalmente, han de cuidarse los aspectos formales o de presentación, no olvidemos que el plan de negocio es nuestra tarjeta de presentación ante diferentes colectivos. La encuadernación habrá de ser cuidada y la información deberá contenerse en tres libros: uno breve con el sumario ejecutivo; un segundo destinado al grueso de la información; y un tercero, el libro de anexos, destinado a contener todas aquellas informaciones no directamente relevantes, pero que apoyen o confirmen tendencias o estrategias establecidas en el libro principal (encuestas o estadísticas, informes de terceros, textos legales, planos, presupuestos, etc.).

DESARROLLO Y ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO

A.- ALGUNOS ASPECTOS PREVIOS

Como indicábamos en el apartado anterior, para elaborar un plan de negocio, aun existiendo gran libertad de acción, debemos seguir un esquema de actuación que nos permita desarrollar una serie de grandes cuestiones sobre el proyecto que pretendemos poner en marcha:

- El **quién** del plan de negocio. Quién o quiénes son los promotores; cuál es el nombre de la compañía, de la marca del producto o servicio; etc.
- El **qué** del plan de negocio. Qué propósito sigue la elaboración de un plan determinado. Cuál o cuáles van a ser nuestros productos o servicios. En qué mercados pensamos penetrar. Qué porcentaje de mercado estimamos obtener. Qué márgenes estimamos posibles. En qué periodo pensamos que es posible llevar a cabo nuestros proyectos.
- El **por qué** del plan de negocio. En una sociedad capitalista y en una economía de libre mercado como la nuestra, la realización de un plan de negocio como primer paso hacia la puesta en marcha de un proyecto empresarial ha de responder a un objetivo básico: el de obtener beneficios derivados de nuestra actividad. Por supuesto, los móviles de generación de un mayor bienestar colectivo, con especial atención a la generación de empleo a través de la actividad empresarial, son muy loables y en ningún caso incompatibles con la maximización del beneficio empresarial.
- El **dónde** de la actividad empresarial descrita en el plan de negocio. ¿Dónde vamos a vender nuestros productos o a comercializar nuestros servicios ¿En España? ¿En Europa? ¿Globalmente? La definición de nuestro ámbito de actuación va a determinar el tipo de recursos que necesitemos para llevar a cabo nuestra actividad. Dentro de este “dónde” es sin duda obligatoria la referencia a los canales de distribución por donde circularán nuestros bienes y servicios.
- El **cuándo** del comienzo de la actividad descrita en el plan de negocio. El *timing* de nuestra actuación afecta de manera extraordinaria a la estrategia global de comercialización de nuestro producto o servicio. Circunstancias temporales como la estacionalidad, la obsolescencia o la introducción de productos prematuros para el grado de madurez de un grupo de consumidores, o la simple obtención a tiempo de licencias o permisos administrativos para ejercer una actividad, pueden ser factores trascendentales que supongan la diferencia entre el éxito y el fracaso. En sectores de tanto potencial como los relacionados

con las telecomunicaciones, los sistemas de información, Internet y otras nuevas tecnologías, el *timing* se convierte en elemento fundamental.

- El **cuánto** de la actividad. Inversiones requeridas, niveles de facturación, beneficios o pérdidas, ratios de rentabilidad, valoraciones, reinversiones, dividendos, etc.

Todas estas preguntas se las debe plantear el emprendedor antes de ponerse en marcha con la redacción del plan de negocio. Los interrogantes planteados permitirán al redactor del plan tener un esquema prefijado que le oriente a lo largo de todo el proceso. Este esquema será muy similar en el supuesto de que desarrollemos una actividad de planificación en un entorno corporativo.

B.- LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO

Los diferentes apartados del modelo de plan de negocio que se han propuesto anteriormente guardan entre sí una estrecha correlación. Así, los datos obtenidos en el estudio de mercado van a influir en gran manera en la estrategia comercial de la empresa, el posicionamiento o incluso el replanteamiento de nuestro producto o servicio para abarcar un nicho de mercado en cuya existencia no hubiéramos reparado con anterioridad. A continuación vamos a describir de forma un tanto esquemática los contenidos de cada apartado dentro del modelo propuesto.

1.- SUMARIO EJECUTIVO

Aunque en esta nota técnica figure en primer lugar dentro del plan de negocio descrito, el sumario ejecutivo es en realidad el último documento que hay que elaborar y supone un resumen de toda la actividad propuesta en el plan de negocio. Este breve documento, que generalmente no debe extenderse más allá de las tres páginas, es un requisito "comercial", especialmente a la hora de negociar con potenciales inversores en nuestro proyecto empresarial, e igualmente puede ser la herramienta de comunicación con responsables corporativos, entidades financieras, etc.

Por la gran importancia de este documento, se aconseja que, a la hora de resumir el plan de negocio, dotemos al sumario ejecutivo de una nueva redacción, haciendo especial hincapié en las fortalezas de nuestro modelo de negocio, en los desarrollos estratégicos más adecuados para cumplir nuestros objetivos, en el potencial del equipo a cargo del proyecto y en sus hitos económicos y financieros. En resumen, un buen sumario ejecutivo debe incluir como mínimo los siguientes aspectos:

- una descripción del modelo de negocio que soporta la oportunidad, resultando útil para ello describir nuestra cadena de valor y dejar claro nuestro modelo de ingresos;
- una reseña del equipo promotor y gestor a cargo del proyecto, con especial atención en su conocimiento del sector, su capacidad de gestión, su historial de logros empresariales y corporativos y su grado de compromiso con el proyecto;
- un resumen de los datos más significativos del mercado de referencia (tamaño, potencial, barreras, clientes, competidores, etc.);
- un análisis de las diferentes áreas de gestión del proyecto, insistiendo en aquellas que resulten críticas para el éxito posterior del proyecto (producción, marketing, recursos humanos, etc.);
- un cuadro resumen de los aspectos financieros y una valoración de las necesidades de su inversión con su correspondiente calendario;
- un resumen final en el que se hagan constar los principales riesgos y sus correspondientes contramedidas.

2.- ÍNDICE

La estructura del plan de negocio ha de figurar en un índice que recoja los diferentes apartados y las páginas en las que figuran. El objetivo es facilitar al lector la localización de los apartados específicos en los que esté interesado. De igual manera se ha de proceder con el libro de anexos, produciendo un sumario en el que figuren los documentos que se aportan y su orden y ubicación en el citado libro.

3.- INTRODUCCIÓN AL PLAN DE NEGOCIO. EQUIPO PROMOTOR

En este apartado debe constar el nombre y la dirección de la empresa proyectada o ya constituida. En el supuesto de que estemos ante el lanzamiento de un nuevo producto o servicio por parte de una empresa ya constituida, deberá figurar un resumen de la actividad de la empresa, su fecha de constitución, las actividades o sectores en los que opera, el número de empleados, los productos o servicios comercializados, etc.

Igualmente, debe constar en este apartado el nombre e historial profesional de los promotores del negocio y de todos aquellos profesionales que colaboren en la redacción del plan de negocio y en la consiguiente puesta en marcha de la actividad. Es muy normal que los promotores de un proyecto –por ejemplo, en un sector de alta tecnología– carezcan de la formación específica técnica, aunque sean gestores cualificados, y que busquen la incorporación al proyecto de profesionales encuadrados en el área de actividad específica que desarrolle el negocio. Pues bien, es fundamental con vistas a otorgar credibilidad al proyecto que se haga constar la existencia, historial profesional y participación en la elaboración del plan de negocio de aquellos profesionales que hayan aportado soporte técnico al mismo.

Para finalizar el apartado de introducción, se ha de incluir un breve resumen de la naturaleza del negocio, las características del proyecto, el sector de actividad en que se encuadra nuestro producto o servicio, sus ventajas competitivas y la base sobre la que se apoyan las afirmaciones vertidas en el plan. Este resumen sirve al lector para darle una primera información sobre el contenido del plan de negocio y situarle de forma correcta ante el proyecto concreto.

4.- DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO. MODELO DE NEGOCIO

Se debe comenzar este apartado haciendo una breve descripción de la compañía que pretende llevar a cabo el proyecto analizado en el plan de negocio. Si estamos ante el supuesto de creación de una compañía, habrá que volver a referirse a la experiencia y a los objetivos de los fundadores. En el caso de que exista ya una estructura gerencial, se deberán comentar los orígenes de la compañía, sus objetivos y las personas que ocupan los puestos de responsabilidad en ella.

A continuación es necesario describir el producto o servicio objeto del plan de negocio, las necesidades que cubre, su diferenciación con productos de la competencia, etc. Si es un producto que ya está en el mercado, se pueden aportar aquí descripciones de su uso, testimonios de clientes actuales del producto, etc. Si se trata de lanzar un producto o servicio absolutamente nuevo, es importante hacer un resumen de nuestra capacidad de producción o prestación (ya estemos ante un producto o ante un servicio), dejando la explicación detallada para el apartado dedicado al proceso productivo.

En este apartado también se debe hacer referencia a las medidas de protección y derechos sobre el producto o servicio que se pretende comercializar (patentes, marcas, anagramas, fórmulas de homologación, etc.) y, en el caso de un nuevo producto, las gestiones encaminadas a obtener patentes u otras fórmulas de protección cuyas gestiones hayamos iniciado o que, en su caso, hayamos logrado.

Para terminar esta descripción del negocio debemos posicionar nuestro producto o servicio dentro del mercado sobre el que pretendemos actuar y definir el mercado de referencia, desarrollando el modelo de negocio y el modelo de ingresos previsto.

5.- ESTUDIO DE MERCADO

La realización de un completo estudio de mercado es parte fundamental de un buen plan de negocio. La información obtenida a través de este estudio nos permitirá aventurar la viabilidad técnica, económica y financiera de nuestro proyecto empresarial. Igualmente nos ayudará a determinar la existencia de un mercado para nuestro producto o servicio y, mediante la información que obtengamos de los principales actores que operan en un mercado determinado, podremos diseñar una precisa estrategia de penetración y diferenciación.

La primera fase del estudio de mercado ha de ser la fijación de sus objetivos y alcance. La realización de un completo estudio nos permitirá conocer los siguiente puntos:

- Previsiones y potencial de crecimiento del sector en el que nuestro producto o servicio está inmerso. ¿Estamos ante un mercado en expansión, o por el contrario el mercado está en decadencia? ¿Estamos ante sectores concentrados, o por el contrario fragmentados? ¿Está nuestro producto o servicio creando un nuevo sector? ¿Existen factores que puedan influir en la actual estructura del mercado de forma considerable? ¿Nuevas tendencias en la industria, factores socio-económicos, riesgos políticos, nuevas regulaciones administrativas, tendencias demográficas, etc.?
- Tamaño actual, porcentaje de crecimiento o decrecimiento del mercado, y características y comportamientos de compra de los clientes potenciales. Debemos ser capaces de determinar los diferentes segmentos del mercado en cuestión, el proceso de decisión en ese mercado, su volumen y posibles necesidades generables por nuestro producto o servicio. Además, debemos reseñar aquí las perspectivas de nuestra empresa en el mercado al que pertenezca: ¿aporta nuestro producto o servicio algo nuevo al mercado? ¿Qué tendencias prevemos en el mercado en que actuamos? ¿Podemos con nuestra actuación influir en los hábitos que reinan en el mercado? ¿Qué reacción esperamos del mercado tras nuestra entrada en él? ¿Cómo podremos superar las reacciones previsibles?
- Profundizando más en el apartado referido a la clientela potencial de nuestro producto o servicio, el estudio de mercado debe determinar quiénes son y serán los clientes en cuestión. Los clientes potenciales deben ser identificados y clasificados en grupos relativamente homogéneos con características comunes e identificables. No debemos olvidar que un mismo producto puede ser vendido a dos grupos diferentes de clientes potenciales; por ejemplo, un fabricante de alarmas y equipos de seguridad tendrá entre sus clientes potenciales a los promotores inmobiliarios y a los propietarios de viviendas, y deberá utilizar estrategias diferentes para penetrar en los diversos segmentos de mercado en los que se sitúan sus clientes potenciales. Igualmente, el estudio deberá demostrar el grado de receptividad de los clientes potenciales a los productos o servicios ofertados e igualmente deberá describir los elementos en los que los clientes basan sus decisiones de compras (precio, calidad, distribución, servicio, etc.) y la posibilidad de modificar esas decisiones mediante un cambio en los hábitos de consumo. En el caso de que ya existan clientes potenciales que hayan expresado su interés en nuestro producto o servicio, el reflejo de esa evidencia es muy positiva con vistas a la impresión que posibles inversores o financiadores reciben de nuestro proyecto.
- Análisis de la competencia y de sus productos. El emprendedor debe ser capaz de comprender el tipo de competidores presentes y futuros a los que se va a enfrentar y de conocer sus fortalezas y debilidades. Es necesario incluir información acerca de la localización de nuestros competidores, las características de sus productos o servicios, sus precios, su calidad, la eficacia de su distribución, el servicio ofrecido, el *timing* del producto, su

cuota de mercado o volumen de ventas estimado, sus políticas comerciales, su rentabilidad y, en general, toda aquella información que ayude a nuestro producto o servicio a posicionarse de forma más adecuada en el mercado o segmento de referencia. Más aún: es importante indicar los líderes en cada una de las características más arriba indicadas (quién es líder en calidad, quién en precio, quién en costes, quién en distribución, etc.), dado que ello nos permitirá observar la importancia que el mercado concede a cada una de estas características de los productos y posicionar de forma más apropiada nuestro lanzamiento. En definitiva, un preciso *benchmarking* ayuda a conocer mejor a nuestros competidores.

- El estudio de mercado debe, de igual manera, analizar las barreras de entrada presentes y futuras en el mercado para poder determinar la viabilidad previa de nuestro acceso al mercado de referencia y la fortaleza de nuestra posición en él. ¿Estamos preparados para superar barreras de entrada como puedan suponer una fuerte inversión o la ausencia de una imagen de marca? ¿Podemos, una vez instalados en un mercado determinado, erigir barreras de entrada que aporten solidez a nuestra posición de privilegio y que dificulten la entrada de nuevos competidores?
- Dentro del análisis de la competencia, un punto que suele pasar desapercibido es el análisis de la competencia de importación, cada vez más significativa en todos los sectores económicos por el proceso de globalización que vive la economía internacional, el avance de las telecomunicaciones, el desarrollo de Internet y el comercio electrónico, hecho que supone ya en la mayoría de los mercados una competencia global.
- En el estudio de mercado han de constar de igual manera las posibles formas en que las administraciones públicas pueden influir en nuestro proyecto, como proveedoras o clientes por un lado y como reguladoras del mercado por el otro. Además se deberá comprobar la existencia de reglamentaciones gubernamentales en relación con el entorno social o ambiental (embalajes, etiquetas, envasados, residuos, etc.) que puedan afectar de alguna manera a nuestro producto o servicio.

Para cubrir los puntos anteriormente tratados, necesitamos recabar una ingente cantidad de información no siempre fácilmente accesible. Por ello es fundamental planificar con inteligencia el trabajo de campo que deberemos realizar para acceder a la información necesaria para cubrir los puntos anteriormente citados. Fuentes de información existen muchas: instancias oficiales como ministerios, Instituto Nacional de Estadística, comunidades autónomas, instituciones locales, Instituto Nacional de Empleo, Instituto de Comercio Exterior, etc. Hay también otras instancias privadas como cámaras de comercio, asociaciones sectoriales, periódicos y revistas, anuarios de bancos, etc. Asimismo, es recomendable la utilización de técnicas de investigación de mercado, sobre todo de encuestas y tests de consumo cuando sean aplicables. Internet y las bibliotecas virtuales son sin duda fuentes imprescindibles de información. Otras fuentes de información, aunque de muy difícil acceso, son nuestros futuros competidores, proveedores que actúen en el sector, distribuidores y, por supuesto, clientes potenciales.

A la hora de recabar la información necesaria para desarrollar el estudio de mercado, es aconsejable llevar a cabo una primera fase de "recogida masiva" de información que nos conduzca a una segunda fase de "análisis" de la información recabada; se pasará a continuación a una tercera fase de "búsqueda de información" que cubra aquellas partes del estudio en las que en la primera fase no se obtuvieron resultados concluyentes; y se finalizará con una cuarta fase que cierre todos los aspectos que deban ser cubiertos en el estudio de mercado.

Para terminar con este apartado, hay que indicar que generalmente conviene llevar a cabo el estudio de mercado en primer lugar, antes de avanzar en otras partes del plan de negocio. La información que vamos a recabar mediante la realización del estudio de mercado influirá de modo enorme en la elaboración de todas las diferentes partes del plan de negocio; y en muchos casos, al ser elemento determinante a la hora de analizar la viabilidad del proyecto empresarial, puede suponer el cambio de estrategia o incluso el abandono de la idea de negocio.

Finalmente, un buen estudio de mercado acabará con una conclusiones que, relacionadas con nuestro concepto y recursos, apoyen el potencial de nuestra idea de negocio. Para determinar el grado de atractivo del sector se pueden incluir además herramientas estratégicas como el análisis DAFO (debilidades y fortalezas del proyecto, y amenazas y oportunidades del mercado) o las cinco fuerzas de Porter.

6.- DESCRIPCIÓN COMERCIAL. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing tiene como objetivo la fijación de estrategias comerciales que nos permitan alcanzar la cifra de facturación que recogerá el análisis económico-financiero. El plan de marketing, por tanto, ha de detallar la estrategia global de marketing que nos sirva para explotar nuestra oportunidad de negocio y las ventajas competitivas inherentes a ella. El plan de marketing ha de contener **qué** se ha de hacer; **cómo** se hará; **cuándo** se llevará a cabo; y **quién** será responsable de la implementación de las medidas comerciales. A continuación vamos a exponer de forma resumida los contenidos de los principales elementos presentes en un plan de marketing:

- Lo primero que habrá que hacer será fijar nuestra estrategia comercial global y definir la filosofía específica con la que el apartado comercial anima nuestro proyecto empresarial. En este sentido, se debe incluir aquí un estudio sobre la motivación primaria del cliente para la adquisición de nuestro producto o servicio; cómo identificaremos y contactaremos con nuestros clientes potenciales; qué características de nuestro producto o servicio (precio, calidad, distribución, servicio de entrega, garantía, etc.) destacaremos para generar ventas; etc.
- Igualmente, debemos diseñar nuestra estrategia de ventas, señalando los objetivos y cuantificándolos en unidades y en euros. Señalaremos si el producto o servicio será en una primera fase introducido a escala regional, nacional o internacional, las razones de ello y los planes de expansión futura.
- A continuación prestaremos atención a nuestra estrategia de precios, determinando los precios de comercialización de nuestro producto o servicio, comparándolos con los de la competencia y, si es posible, señalando el *payback* del cliente en meses. A continuación hemos de cuantificar el margen bruto y calcular si semejante margen puede soportar la actividad de la empresa, inversiones y gastos derivados. Es interesante, si contamos con el dato, comparar nuestros márgenes comerciales con los de la competencia. En el caso de que existan mayores diferencias entre nuestra política de precios y la de nuestros competidores, deberemos ser capaces de explicar estas diferencias y, en caso de que sean a favor de nuestros competidores, explicar nuestro sobreprecio en términos de novedad, calidad, garantía, prestaciones, servicio, ahorro en costes derivados, etc. En el caso contrario, esto es, en el supuesto de que nuestros precios sean menores que los de la competencia, deberemos ser capaces de explicar cómo podemos posicionarnos en el mercado con precios inferiores y mantener la rentabilidad de nuestro producto o servicio, vía mayor eficiencia de producción, menores costes laborales, menores costes de material, etc. Finalmente, debemos efectuar un análisis de sensibilidad estudiando diferentes políticas de precio; por ejemplo, estudiando si un mayor precio, a pesar de reducir volumen, aumenta la rentabilidad.
- Seguidamente, el plan de marketing ha de referirse a la política de ventas. En este sentido, es necesario describir la composición, forma de contratación y cualificación del equipo de ventas (fuerza propia frente a representantes), tanto de forma inmediata como a medio y largo plazo. Más adelante, habrá que describir la política de márgenes comerciales y medidas de promoción ofrecidas a distribuidores, representantes y comerciantes, y la comparación con lo que hace nuestra competencia. Además, se han de presentar las ventas estimadas por cada representante o miembro del equipo de ventas, los incentivos diseñados para diferentes volúmenes y los costes totales de la actividad de ventas y su porcentaje con respecto a la facturación global estimada. Finalmente, se hará referencia a los periodos de cobro a clientes y otras consideraciones como política de descuentos, anticipos, *rappels*, etc.

- Pasando a las fórmulas de promoción y publicidad, el plan de marketing ha de describir en primer lugar las fórmulas que se van a utilizar para atraer la atención de los clientes potenciales de nuestro producto o servicio. Es importante elaborar un plan de medios que recoja las medidas promocionales en las que pensamos incurrir si optamos por la publicidad en medios de comunicación social (indicando a qué medios nos dirigimos y por qué; el número de apariciones; el tamaño o duración de nuestras apariciones; la frecuencia de éstas; su valoración económica; los impactos a los que aspiramos; y el coste por impacto de nuestra actividad). Similar procedimiento se puede seguir en el caso de llevar a cabo otras medidas promocionales como *mailings*, apariciones en ferias, telemarketing, sitios web, etc., siempre con una cuantificación que nos ayude a elaborar una cuenta de resultados.
- Otro aspecto importante del plan de marketing es el referido al servicio posventa y al sistema de garantía, en el caso de que nuestro producto o servicio sea susceptible de ofrecer alguno o ambos. En tal supuesto, debemos cuantificar la importancia que para la decisión del cliente potencial tiene contar con tales servicios y garantías. Deberemos describir aquí el tipo de garantía que se ofrece; su duración temporal; quién se encargará del servicio posventa y en qué costes incurriremos; y, finalmente, deberemos comparar lo que nosotros ofrecemos en este punto con lo ofrecido por la competencia.
- Para terminar, habremos de referirnos a nuestra política de distribución. Se hará referencia aquí a los canales de distribución que se utilizarán, a la política de descuentos y márgenes a nuestros canales, a la importancia de los costes de distribución con respecto al precio de comercialización y a las posibilidades de exportación de nuestros productos, haciendo referencia al sistema de distribución internacional, transporte, seguros y cobros de clientes internacionales, etc.

7.- DESCRIPCIÓN TÉCNICA

El apartado de descripción técnica debe incluir, en el caso de que nuestra actividad esté basada en el desarrollo, producción y comercialización de un producto, las dos primeras fases ahora citadas: el desarrollo y la producción. Si estamos ante un servicio, al no existir un proceso productivo como tal, hablaremos de descripción técnica y nos limitaremos a realizar una descripción detallada de los procedimientos y las necesidades técnicas en las que incurrimos para prestar el servicio concreto.

Nos vamos a centrar a continuación en el supuesto concreto de que nuestro proyecto se base en el desarrollo y posterior producción de un producto cualquiera. En este caso, debemos comenzar considerando la duración de los trabajos de investigación y desarrollo que nos lleven a configurar totalmente el producto y las necesidades de inversión en equipo humano y de laboratorio, muestra, prototipos, etc. que nos lleven a desarrollar nuestro producto final, además de examinar si estamos capacitados en términos de tecnología y *know-how* para tal desarrollo. Por lo tanto, habremos de describir en profundidad aspectos como la asignación de funciones en el proceso de desarrollo; los riesgos y dificultades de todo tipo inherentes al proceso; la posibilidad de incurrir a medio plazo en mejoras del producto o en desarrollo de nuevos productos sinérgicos; los costes del proceso; y, finalmente, los derechos de propiedad derivados del producto.

A continuación hemos de proceder a describir el proceso productivo, para lo cual debemos prestar atención preferente a los aspectos siguientes:

- ciclo operativo, incluyendo el número de unidades que se van a producir, el número necesario de turnos en horas y días para cubrir las previsiones de producción, y las necesidades de personal, su cualificación y coste;
- localización geográfica de las instalaciones, ventajas y desventajas de la opción elegida en términos de existencia de mano de obra cualificada, coste de ésta, conflictividad laboral de la

zona, incentivos a la ubicación de instalaciones fabriles, normativa medioambiental, proximidad a las fuentes de materia prima, accesibilidad de las instalaciones, etc.;

- edificios y terrenos necesarios en metros cuadrados, fórmulas financieras de adquisición de éstos, posibilidades de expansión, régimen de adquisición, gastos de mantenimiento y estructura, y de diseño y realización de la planta, y coste estimado de las instalaciones;
- equipo necesario para la fabricación de los productos (o la venta de los servicios), características, modelos, fórmulas de adquisición, capacidad de producción, coste estimado y *timing* de las adquisiciones y, finalmente, duración del equipo productivo y amortización anual;
- estrategia del proceso productivo, decisiones de subcontratación de componentes y motivo para ello, definición de los subcontratados (quiénes son, cualificación y coste), descripción del plan de producción en términos de volumen, coste, mano de obra, materia prima, componentes subcontratados, gestión de stocks, etc., descripción de los procesos de control de calidad, control de inventarios y procedimientos de inspección que garanticen mínimos costes y eviten problemas de insatisfacción en nuestros clientes.

8.- PLAN DE COMPRAS

El plan de compras debe recoger la relación de materias primas y materiales necesarios para producir y comercializar nuestro producto o servicio. Es necesario llevar a cabo una estimación de coste y de las necesidades de existencias en almacén y de rotación de ellas.

Igualmente, el plan de compras habrá de incluir un listado de proveedores y otras fuentes de aprovisionamiento y su localización. Los proveedores deben incluir desde aquellos responsables de, por ejemplo, el diseño y equipamiento de instalaciones fabriles y comerciales, hasta los más específicos de mercancías, componentes o materias primas de la actividad. Se debe hacer mención a las condiciones y periodos de pago a los proveedores, a descuentos sobre compras, disponibilidad y condiciones de entrega, etc.

Para concluir este apartado, debemos referirnos a nuestras necesidades de espacio para almacén de materias primas y productos terminados, y al coste de dicho almacenaje; y en el supuesto de que fuera relevante, hacer mención de la estacionalidad del almacenaje de materias primas como consecuencia de la producción.

9.- ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Este apartado del plan de negocio debe incluir una descripción de las funciones directivas y de los puestos de línea, una descripción detallada de los puestos directivos clave con los perfiles requeridos o la descripción de las personas si ya estuvieran determinadas con la enumeración de sus responsabilidades.

Para cada persona que ocupe un puesto de responsabilidad es necesario describir en detalle su experiencia profesional, su especialización en una determinada área funcional o en un sector determinado, y una lista de sus logros a lo largo de su carrera profesional. Este tipo de enumeración aumenta la confianza de los posibles inversores en el equipo gestor y a la vez les indica las posibles debilidades o fortalezas de su equipo directivo. Más adelante, conviene describir de forma detallada las responsabilidades y tareas concretas que cada miembro de la organización ejercerá en el proyecto objeto del plan de negocio y la remuneración que corresponderá al cargo, detallando los conceptos remunerativos concretos, políticas de fidelización, *stock-options* en su caso, etc.

En cuanto al personal de línea, es necesario recoger las categorías laborales que existirán en la empresa; las tareas que desempeñará cada una de esas categorías; el convenio laboral al que se

acogen los trabajadores con sus especialidades si las hubiera; las fórmulas de contratación y el número de trabajadores por categoría y puesto, estableciendo turnos de trabajo que garanticen el correcto funcionamiento de la empresa; y, finalmente, la remuneración correspondiente a cada grupo de trabajadores y el coste total de nómina. La necesidad de personal cualificado en una determinada área y a un coste apropiado puede suponer en algunos sectores y momentos precisos una verdadera barrera de entrada que dificulte de manera importante la viabilidad de un proyecto.

Para finalizar el apartado referido a organización y recursos humanos, se debe hacer referencia a la política global de la empresa en el área de recursos humanos, especialmente si el tamaño de la empresa aconseja crear una división específica de personal; e igualmente es necesario formular un organigrama de la empresa por áreas de actividad y con las personas específicas, si existieran, en los puestos de responsabilidad gerencial. La cuantificación es un elemento importante en este análisis.

10.- ESTRUCTURA LEGAL

Debemos recoger aquí la forma jurídica que revestirá la empresa y el motivo de su elección frente a otras fórmulas jurídicas recogidas por nuestro ordenamiento, así como su régimen fiscal, elección de los socios y la filiación de los socios fundadores de la empresa. Si estuviésemos ante el supuesto de una empresa ya constituida, a lo anteriormente citado se añadirían todas aquellas circunstancias que hubiesen modificado su naturaleza jurídica. Se deberá adjuntar copia de las escrituras de constitución y estatutos de la empresa.

La estructura legal deberá recoger también el nombre y personalidad de otros socios o inversores, con el porcentaje accionarial correspondiente y sus diferentes categorías, con sus obligaciones y restricciones. Además, se debe contener en este apartado todo lo relacionado con los servicios de asesoría que se vayan a prestar desde el exterior, con especificación de la personalidad de los asesores, su especialidad y el coste estimado de sus servicios.

Todos los trámites administrativos y legales necesarios para constituir la empresa –por ejemplo: constitución de la sociedad, registros, licencia fiscal, licencias de actividad o de obras, etc.– han de constar detallados paso a paso, con indicación del tiempo requerido para llevarlos a cabo y su coste, algo que reviste especial significación en el supuesto de sectores regulados.

11.- ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO

El plan financiero es otro de los elementos básicos incluidos en un plan de negocio. Su propósito es evaluar el potencial económico de un proyecto empresarial y presentar alternativas viables de financiación para él. Como es obvio, antes de llegar a este punto concreto, y tras la realización del estudio de mercado de nuestro plan de negocio, habrá sido necesario realizar “algunos números” previos que nos indiquen la posible viabilidad económica y financiera del negocio. Cuando prepararemos nuestro plan financiero, es necesario contemplar de forma creativa nuestro proyecto empresarial y considerar caminos alternativos de financiación o lanzamiento para él.

A la hora de comenzar a elaborar nuestro plan financiero, hemos de referirnos a las hipótesis sobre las cuales dicho plan se va a apoyar, hipótesis que se contienen en su mayoría en los diferentes apartados que hemos ido cubriendo conforme hemos realizado nuestro plan de negocio. A continuación deberemos describir la estructura de capital prevista y las aportaciones de los promotores a ella.

Como parte central de nuestro plan financiero, necesitaremos aportar una serie de estados financieros previsionales que enumeramos a continuación:

- cuota de tesorería del primer año desglosada por meses para reflejar los efectos de la posible estacionalidad;
- análisis del fondo de maniobra;
- cálculo del punto de equilibrio y explicación de su posible reducción en caso de que el volumen de ventas proyectado no fuera alcanzado;
- necesidades y planes de financiación, incluyendo información con respecto a las opciones planteadas y a la elegida como más rentable para el proyecto;
- balances previsionales a cinco años, primer año con previsión mensual y siempre en función del sector (para un negocio que ya está marcha se habrá de incluir balance del año en curso y de los dos anteriores al ejercicio);
- cuenta de resultados previsionales a cinco años, primer año con previsión mensual y siempre en función del sector;
- origen y aplicación de los fondos.

Una vez realizados los estados financieros descritos, es interesante hacer un comentario sobre las conclusiones principales que reflejan (datos como la máxima cantidad de capital requerida y cuándo será requerida, la cantidad de deuda requerida, cuándo se debe repagarla, etc.).

En cuanto a la rentabilidad, se ha de determinar y explicar de forma completa la tasa interna de rentabilidad de la inversión esperada y los periodos de recuperación de la inversión, así como los ratios financieros más apropiados al plan financiero concreto.

Antes de completar el apartado referido al plan financiero, es oportuno referirse una vez más a la doble función que cubre el plan financiero, como desarrollo global de la estrategia del proyecto empresarial y como herramienta de marketing orientada a obtener financiación para él. Si damos prioridad a esta segunda función, corremos al riesgo de “inflar” las hipótesis de nuestros estados financieros, con lo que estaríamos cometiendo un doble error. Además de “enamorarnos de la idea”, estaríamos induciendo al error a potenciales financiadores que cuentan con conocimiento suficiente para detectar esas anomalías y sepultar nuestra credibilidad.

Por último, a la hora de negociar con inversores, deberemos utilizar alguna fórmula de valoración que nos permita conocer el valor de la aportación requerida al inversor. Métodos basados en descuento de flujos de caja y el método del capital riesgo suelen ser los más habituales.

12.- VALORACIÓN DEL RIESGO. MITIGACIÓN

La puesta en marcha de un proyecto empresarial o el lanzamiento de un nuevo producto constituyen una actividad que de manera indudable lleva aparejados múltiples riesgos, y el plan de negocio debe contener referencias a ellos.

El plan de negocio debe incluir una descripción de los riesgos y de las posibles consecuencias de circunstancias adversas que afecten a la industria; a nuestra compañía; a nuestro equipo humano; a la aceptación de nuestro producto o servicio por el mercado; o a retrasos en el lanzamiento del producto o servicio, o en la obtención de los recursos financieros necesarios.

Del mismo modo, la valoración de riesgos debe hacer referencia a factores externos como recesión, nuevas tecnologías, reacción de competidores, cambios en la demanda, obsolescencia prematura, etc.; a su influencia en el desarrollo de nuestro proyecto; y a las posibles medidas correctoras de los factores de riesgo que podamos aplicar.

La identificación y discusión de los factores de riesgo en nuestro proyecto empresarial y la propuesta de planes de contingencia demuestran la capacidad de gestión del redactor y aumentan la credibilidad del proyecto frente a los inversores.

13.- RESUMEN

Éste es el último apartado de nuestro plan de negocio. En él debemos hacer constar, de forma resumida, las principales fortalezas del proyecto, sus debilidades, sus ventajas y oportunidades, y sus amenazas y riesgos.

El resumen constituye la oportunidad de reforzar nuestros argumentos frente al inversor aún no convencido de la bondad del proyecto, por lo que no debemos escatimar esfuerzos a la hora de reflejar la verdadera rentabilidad de nuestro proyecto.

Finalmente, en este apartado de resumen y conclusiones, puede figurar como conclusión final la negación de la viabilidad del proyecto, beneficio indudable a la hora de centrar nuestras inversiones en proyectos potencialmente más viables. ■ ■ ■