Apunte Nro. 12

COMO ARMAR UN PLAN DE NEGOCIOS

[1. Introducción 1](#_Toc265072057)

[2. Qué es un Plan de Negocios? 1](#_Toc265072058)

[3. Objetivos 2](#_Toc265072059)

[4. Antes de comenzar 3](#_Toc265072060)

[5. Componentes 4](#_Toc265072061)

[6. Estudio de la Competencia 4](#_Toc265072062)

[7. Estrategia 5](#_Toc265072063)

[8. Factores críticos de éxito 5](#_Toc265072064)

[9. Plan de Marketing 6](#_Toc265072065)

[10. El Plan de Negocios en la vida de una empresa 6](#_Toc265072066)

[11. Aspectos Financieros del Plan de Negocios 6](#_Toc265072067)

# 1. Introducción

El Plan de Negocios (PN) en un documento empresario fundamental, tanto para una gran empresa como para una PyMe o un Start Up.

En distintas etapas de la vida empresaria es necesario mostrar, en un solo documento, todos los aspectos de un proyecto ya sea que se necesesite la aprobación de los niveles gerenciales, para convencer a un inversor, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compra o venta, para conseguir una franquicia o licencia, etc.

Podemos decir que el PN es como el Curriculum Vitae de un proyecto, y en muchos casos es una exigencia de Banqueros, Gerentes e Inversores.

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.

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 finalizado oriente la puesta en marcha.

# 2. Qué es un Plan de Negocios?

El PN reúne en un único documento toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha.

Presentar este Plan es fundamental para buscar créditos, socios o inversores y sirve como guía quienes están al frente de la empresa.

En el proceso de realización del PN, se interpreta el entorno de la actividad empresaria, y se evalúan los resultados que se obtendrán, al accionar sobre ésta de una determinada manera.

Se determinan 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 la estructura lógica del mismo. De esta manera habrá que preguntarse:

- Se pueden vender estas Cantidades a este Precio?

- Con esta Estructura se puede responder a esta Demanda?

- Será suficiente la Inversión para el crecimiento proyectado?

- Será suficiente la cantidad de personal proyectada?

- Etc.

A esta altura es necesario destacar que si bien es los aspectos económicos y financieros, de todo PN, son importantes, este no debe limitarse a preparar planillas de cálculo.

La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas que contemplen aspectos Comerciales, Operacionales y de Recursos Humanos, entre los más importantes.

# 3. Objetivos

Ninguna empresa, que pretenda tener éxito, en los cada día más completos mercados en que nos toca desarrollar nuestras actividades, puede dejar de lado o pasar por alto la tarea de imaginar escenarios futuros. El PN muestra, en un documento, cuales son los escenarios más probables que la gerencia estima tendrá que afrontar.

En general es mucho más sencillo explicar las ideas en abstracto, pero cuando se bajan a papel y en el mismo se vuelcan cifras, la cosa ya no es tá fácil y muchas veces la matemática juega en contra.

Los objetivos de un PN difieren según el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que estamos analizando.

Como resumen podemos decir que las razones por las que se justifica realizar el esfuerzo de tener un PN son:

- Tener un documento que sea presentable a potenciales inversores, socios o compradores.

- Asegurarse que el negocio sea viable, desde un punto de vista financiero, antes de su puesta en marcha.

- Buscar la forma más eficiente de realizar un proyecto.

- Crear un marco de referencia y un ambiente de discusión que permita identificar y evitar potenciales problemas, antes de que ocurran o bien antes de que se convierten en un camino sin retorno.

El éxito de esta tarea genera ahorro de tiempo y recursos.

- Prever necesidades de Recursos y su Asignación en el tiempo.

- Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.

- Valuar una empresa para una Fusión o Venta.

- Guiar la puesta en marcha de un negocio o emprendimiento.

En las PyMES, donde las decisiones suelen estar fuertemente concentradas en pocas personas, la elaboración de un PN, tiene una ventaja adicional:

Permite establecer una distancia entre el humor o los caprichos de los empresarios y las decisiones de negocios tomadas en base a información y análisis.

# 4. Antes de comenzar

Muchas veces se confunde una idea de un Producto con un Negocio. Antes de lanzarse a armar un PN, es necesario elaborar muy cuidadosamente la idea.

La realización de un PN no se llimita a una tarea de redacción. No es un proceso lineal. Por la tanto suele resultar necesario volver a analizar cada pdato frente a cada avance. Cada punto debe tener sentido en su relación con los demás, y debe surgir de un análisis en profundidad, que por lo general lleva bastante tiempo.

Si bien el tiempo invertido puede significar costos, se trata de una inversión. Un PN bien realizado indica qué debemos hacer y cómo hacerlo, lo que permite ahorrar tiempo en etapas posteriores evitando contratiempos no contemplados en el PN.

Antes decomenzar su elaboración es bueno organizar la información disponible, detectar que es lo que nos falta y determinar cómo se conseguirá. Además debemos pensar si estamos en condiciones de realizar lo solo o si necesitaremos la participación de otroas personas o equipos.

Desde un comienzo, en la elaboración del PN, hay que saber con claridad que se quiere lograr, a modo de ejemplo podemos mencionar a:

- Conseguir dinero - Aprobar un idea - Tener una guía para uno mismo - Etc.

# 5. Componentes

De los 9 puntos del Plan de Negocios Uds. ya han recibido la explicación del Resumen Ejecutivo y del Análisis FODA.

Esos apuntes corresponden a los puntos 1 y 9 del Plan de Negocios propuesto por esta cátedra.

Intentaremos desarrollar a continuación los puntos correspodneintes a Benchmarking (Estudio de la Competencia) - Estrategia General - Plan de Marketing y

Factores críticos para el éxito del proyecto.

# 6. Estudio de la Competencia

En principio debemos hacernos las siguientes preguntas:

1- Hay lugar en el mercado para el negocio que intentamos desarrollar?

2- Cuál es la mejor manera de hacernos un lugar en dicho mercado?

Si el negocio ya existe podríamos preguntarnos:

1- Tenemos futuro con la estrategia y oferta actual con la cual llegamos a nuestros clientes?

La respuesta de esas pregunta es el gran objetivo de esta sección.

Para ello debemos descubrir quienes son nuestros competidores, cuantos son y cuantos podrían ingresar en el futuro cercano, analizar sus ventajas competitivas y sus debilidades.

## Tipos de competidores

1- Directos: Ofrecen los mismos productos o servicios y en el mismo ámbito geográfico.

2- Indirectos: Son aquellos cuyos productos pueden reemplazar a los nuestros.

3- Potenciales: Son aquellos que por su naturaleza podrían ofrecer los mismos productos en un futuro cercano. En este punto intervienen tanto empresas locales como extranjeras.

En resumen, el PN deberá incluir el "bench marking" de la Competencia en una planilla que responda a los puntos mencionados más arriba. la planilla deberá contener información sobre:

- Marcas

- Productos / Servicios

- Precios

- Estructura

- Procesos

- Logística

- RRHH

- Costos

- Tecnología

# 7. Estrategia

Este capítulo del PN puede ser breve pero es imprescindible que sea claro al explicar el encuadre general del negocio.

La Estrategia es necesaria para marcar el rumbo de la empresa y servirá de guía ante eventuales cambios en el contexto.

Existen algunas herramientas básicas para el análisis estratégico. la más conocida y utilizada es la matriz estratégica de Michael Porte. Según la cual, toda empresa debe optar por tres estrategias posibles:

## Liderazgo en Costos

Consiste en mantenerse competitivo a través de aventajar a la competencia en materia de costos. Esta ventaja se puede traducir en precios más bajos o bien para reinvertir en el negocio.

## Diferenciación

Es una estrategia muy utilizada cuando se presenta la necesidad de ampliar la oferta de productos o servicios. Consiste en crear un valor diferencial sobre un producto para que sea percibido por los consumidores como algo único o diferente. Para lograr dicho objetivo se puede trabajar en el diseño, la marca, en aspectos tecnológicos o bien el servicio al cliente.

## Enfoque

Es la estrategia más frecuente al implementar nuevos negocios y es seguramente la estrategia ideal para un país como el nuestro, en donde no abunda el crédito. Esta Estrategia implica la identificación de un Nicho de Mercado que aún no ha sido explotado o bien en el cual la competencia ha fallado.

# 8. Factores críticos de éxito

Si bien para tener éxito en los negocios se necesita responder adecuadamente a una cantidad nunca despreciable de variables, siempre es bueno identificar cuales son esas variables, que los emprendedores perciben como críticas, ya sea por sus características particulares o bien por el tipo de negocio/mercado en el cual deberán actuar.

Al describir estos factores críticos se les da a los potenciales interesados en el proyecto un indicador clave para que puedan evaluar el futuro del negocio una vez que esté en marcha.

A modo de ejemplo podemos mencionar algunos temas que, de acuerdo al tipo de proyecto, pueden ser considerados como críticos:

- Punto de Equilibrio, tanto en utilidades contables como desde el punto de vista Financiero (Flujo de Caja).

- Nivel de Ventas – Variedad de Productos y su precio

- Costo unitario de los productos vendidos.

- Nivel y calidad de los Recursos Humanos.

- Proveedores criticos.

Etc.

# 9. Plan de Marketing

El Plan de Marketing es la respuesta práctica a la Estrategia de Marketing. Para ello, previamente, se deberá definir el posicionamiento de la empresa en el mercado y el Target al que apunta.

El objetivo del Plan de Marketing es el de responder a las siguientes preguntas:

- Producto/Servicio: Debera definirse los beneficios esperados por línea de productos.

- Precio: Se fijara el precio teniendo en cuenta cuanto influirá en la decisión de compra de los potenciales clientes.

- Distribución: Hay que definir en que lugar se va a vender el producto/servicio y como se entregara en los respectivos canales.

- Comunicación: La idea es que nuestros potenciales clientes se enteren del/los Productos/Servicios que ofrecemos. Para ello deberemos encontrar el o los canales más idóneos para lograr nuestro objetivo de ganar una posición en el mercado.

# 10. El Plan de Negocios en la vida de una empresa

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Ciclo de Vida* | *Tipo de Plan* | *Objetivo empresario* | *Variable Clave* |
| 1. Start Up | PN de un nuevo negocio | Entrar a un Mercado | Sobrevivir |
| 2. Crecimiento | Monitoreo del PN | Ganar Mercado | Mejorar ROI |
| 3. Madurez | PN buy out | Valuar la empresa | Vender bien |
| 4. Declinación | PN buy out | Sobrevivir | Vender lo antes posible |

# 11. Aspectos Financieros del Plan de Negocios

La base de este punto es el Flujo de Fondos, que sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados a lo largo del Plan de Negocios. Su importancia es superlativa porque mostrará la viabilidad del Plan o su dificultad para lograr los objetivos planteados desde un punto de vista comercial.

Para hacer el FC se deberá preparar una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que deberá afrontar el proyecto y habrá que ordenarlos en forma cronológica.

Recordemos que para realizar el FC hay que utilizar el concepto contable conocido como "Percibido", que se contrapone con el de "Devengado" que es el que se utiliza en la confección de los Balances Generales.

Una vez que se han definido los Ingresos y Egresos de fondos para cada período, tendremos un saldo neto, el cual se analizará utilizando algunas herramientas técnicas definidas en la Matemática Financiera.

Las herramientas son las siguientes:

- Precio de Recupero (Payback): Indica el tiempo en que la empresa o proyecto tardara en recuperar la inversion con la ganancia que genera. Se expresa en meses o anos. Puede sumarse en forma simple, pero no olvidemos que hay un factor a considerar que es la inflación. Si bien estos calculos se hacen utilizando como base el Dólar, esta moneda tambien sufre cambios en sus precios y en relacion con otras monedas. Para ello se agrega un factor de ajuste para que el numero obtenido sea mas realista.

- Valor Actual Neto (VAN): Esel valor de la inversion en el momento “Cero” descontados sus Flujos de Caja netos de cada periodo a una tasa de interes determinada, que refleja las expectativas de retorno pensadas para el proyecto. Al llevar todos los saldo futuros del Flujo de Caja a valor hoy nos permite ver si en el periodo pre determinado el Negocio nos permitira recuperar el capital invertido en el momento “Cero”.

- Tasa Interna de Retorno (TIR): Es la tasa de interes efectiva que rinde el proyecto bajo análisis.

Si el Plan de Negocios se prepara para solicitar fondos es fundamental incluir los siguientes datos:

- Monto exacto de los fondos requeridos.

- Tiempo por el cual se solicita el préstamo/capital.

- Que uso específico se le dará a los fondos obtenidos.

- Fujo de Fondos con el repago del préstamo incluído.

- Valor Actual Neto (VAN).

- Tasa Interna de Retorno (TIR).