

Hacia un exitoso plan de negocios - Parte 1

Kohen, Ariel

Introducción

Al momento de generar un nuevo emprendimiento o empezar con una empresa se analizan distintos temas que sirven de guía para la generación y funcionamiento del proyecto. Ese análisis permite conocer de cerca las variables que impactan, tanto positiva como negativamente, siempre y cuando este plan se arme a conciencia.

El presente análisis pretende en primera instancia explicar los conceptos básicos de un plan de negocios: qué es, cuál es su función y cuáles sus componentes y, en segundo lugar, ir describiendo cada una de las partes que lo componen.

Un plan de negocios no nos asegura el éxito de un negocio, pero nos va a permitir analizar la factibilidad de la idea, siempre y cuando el mismo haya sido armado de forma objetiva.

El objetivo de esta serie de artículos es proveer de las herramientas necesarias para el armado de planes de negocios a aquellas personas que estén empezando nuevos proyectos, para poder analizar su viabilidad y utilizar todas las ventajas que nos brinde un buen plan de negocios.

Este primer artículo incluye un panorama general sobre las funciones de los planes de negocios y la parte cualitativa de los mismos, tales como sumario ejecutivo, plan de marketing, plan de operaciones, estructura organizativa y forma jurídica. El siguiente artículo incluirá principalmente el análisis cuantitativo de los mismos.

¿Qué es un plan de negocios?

Cuando nos comprometemos a analizar una nueva empresa o un nuevo proyecto debemos trabajar en el armado de un documento que describa aquello que pretendemos lanzar.

El plan de negocios nos permite encontrar aquellos puntos estratégicos, analizar la demanda, la competencia, el financiamiento y todo aquello que nos va a servir, de una u otra forma, para que nuestro proyecto quede bien encaminado.

Funciones del plan de negocios

El plan de negocios tiene tanto funciones internas para el empresario o emprendedor como externas a los integrantes del mismo.

Las principales aplicaciones que presenta un Plan de Negocio son las siguientes:

- Constituye una herramienta de gran utilidad para el propio equipo de promotores ya que permite detectar errores y planificar adecuadamente la puesta en marcha del negocio con anterioridad al comienzo de la inversión.

- Facilita la obtención de la financiación bancaria, ya que contiene la previsión de estados económicos y financieros del negocio e informa adecuadamente sobre su viabilidad y solvencia.

- Puede facilitar la negociación con proveedores.

- Ayuda a la captación de nuevos socios o colaboradores.

En definitiva el Plan de Negocios es el documento que le permite al emprendedor bajar su proyecto a tierra, compartirlo con terceros y encontrar los puntos oscuros. Pero requiere de planificación, una tarea dura para el emprendedor.

¿Cuáles son los componentes de un Plan de Negocios?

Los componentes de un plan de negocios son:

- * Sumario ejecutivo
- * Descripción detallada del producto/servicio
- * Plan de marketing
- * Plan de operaciones
- * Estructura organizativa
- * Forma jurídica
- * Análisis financiero
- * Conclusiones y anexos.

Detalle de los componentes del plan de negocios

A continuación se detallan cada una de las partes:

Sumario ejecutivo

Es un resumen del negocio que debería incluir únicamente los datos básicos que explican en qué consiste el proyecto de forma clara.

Descripción detallada del producto/servicio

Dado que el proyecto será leído por los potenciales inversores, es fundamental ser claro en la explicación del producto o servicio que se va a brindar. Si el mismo no es entendido correctamente se pierde una parte muy importante del plan de negocios, ya que ¿quién invertiría en algo que no entiende? Asimismo, téngase en cuenta que es tan importante poder describir el artículo/servicio como así también cuál es el mecanismo que se va a utilizar para obtener un beneficio con el mismo.

Plan de Marketing

Según Kotler, para encontrar la estrategia de marketing más adecuada es necesario combinar disciplina y flexibilidad. Las empresas inteligentes deben diseñar y comercializar ofertas para mercados meta bien definidos.

El plan de marketing debería estar relacionado con nuestra estrategia, de forma tal que nos indique lo que hay que hacer para conseguir las metas. Porter nos propone tres estrategias genéricas:

- * Liderazgo en costos: el esfuerzo está orientado a tener los costos muy bajos para poder vender a precios menores que la competencia.
- * Diferenciación: en este caso se busca obtener una diferencia que brinde una ventaja importante respecto a la competencia que sea valorada por el mercado.
- * Enfoque: pretende concentrarse en uno o más segmentos de mercado, ya sea con costos bajos o mediante la diferenciación.

El plan de marketing debe incluir un análisis tanto externo como interno que incluya lo siguiente:

Mercado objetivo: es el segmento del mercado al que un producto en particular es dirigido. Generalmente, se define en términos de edad, género o variables socioeconómicas.

Análisis de la competencia: describir a los competidores, quienes son, donde están, que tamaño tienen, cuanto usan de este tamaño y cuál es la participación en el mercado o volumen total de ventas.

Cientes potenciales: Los clientes potenciales, por lo tanto, son aquellas personas, empresas u organizaciones que aún no realizan compras a una cierta compañía pero que son considerados como posibles clientes en el futuro ya que disponen de los recursos económicos y del perfil adecuado.

Proveedores: es importante estudiar cuáles son nuestros proveedores y cuál es el poder que tienen.

Precio: precio del producto o servicio, justificación, posición con respecto a los de la competencia, condiciones de venta, evolución prevista de precios.

Distribución: canales de distribución a utilizar, organización de la distribución, costo y posicionamiento frente a la competencia.

Promoción: acciones promocionales que se llevarán a cabo, fuerza de venta, existencia de catálogos o folletería, argumentos publicitarios, costo y posicionamiento respecto de la competencia.

Posicionamiento: posicionamiento frente a productos o servicios de la competencia, grado de diferenciación, ventajas competitivas significativas respecto a la competencia existente, protección contra la imitación.

Como se puede notar, el plan de marketing incluye una gran variedad de conceptos a analizar y la cantidad de herramientas que se pueden utilizar es muy amplia. Dos herramientas muy utilizadas en los planes de marketing son: Matriz FODA y Matriz BCG.

Matriz FODA

Es una herramienta para analizar la situación de una empresa o un proyecto, que tiene en cuenta tanto sus factores internos como externos.

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externos	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

La evaluación y utilización de esta herramienta es de ayuda para fortalecer los puntos Fortalezas, resolver las Debilidades, aprovechar las Oportunidades y evitar las Amenazas.

Plan de operaciones

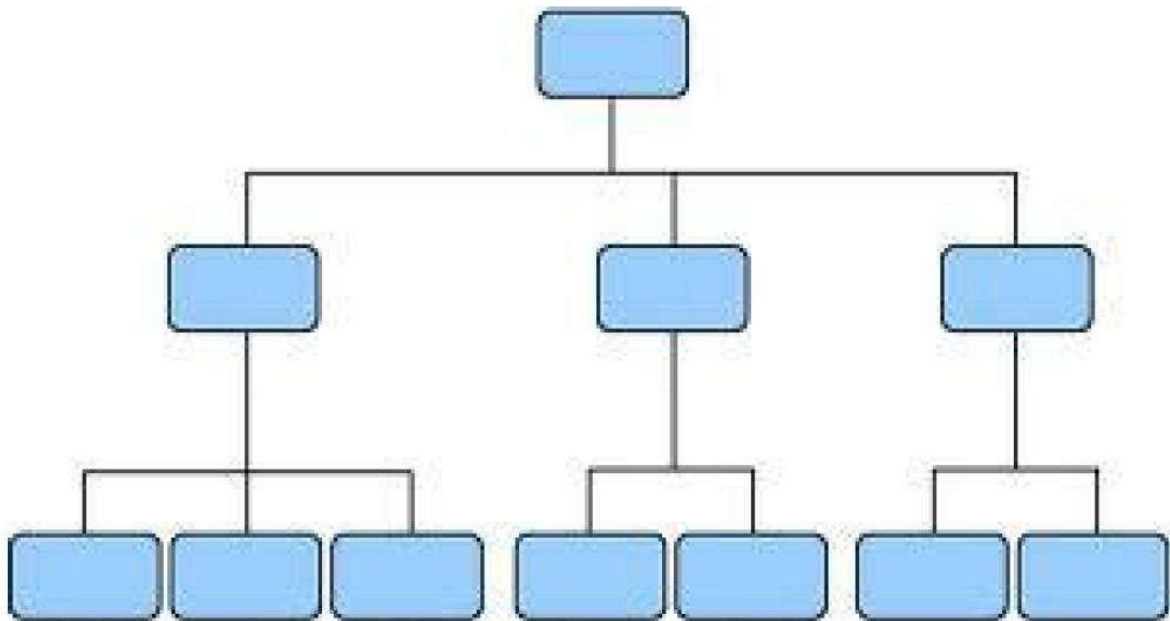
El plan de negocios debería dejar en claro el plan de operaciones. El proceso de fabricación teniendo en cuenta cómo, dónde y cuáles son los insumos deberían ser parte del mismo.

Cuando un inversor analiza un plan de negocios tendría que poder entender el proceso, como así también, estar seguro de que los dueños del proyecto saben realmente cómo lo van a llevar a cabo y que tuvieron en cuenta cada uno de los detalles.

Estructura organizativa de la empresa

Quién ocupa cada cargo, cuáles son sus tareas, cuáles sus habilidades, sus responsabilidades, de quién depende y quiénes dependen de él.

Una herramienta útil para mostrar la estructura de la organización es el organigrama. En el mismo se incluyen los cargos de cada uno de los integrantes de la organización respetando la cadena de mando.



Forma jurídica que se dará la empresa

La configuración institucional incluye la decisión respecto a la forma jurídica que tendrá la organización, definir cuál va a ser su estructura de capital.

Cada forma jurídica tiene sus ventajas y sus desventajas, existen diferentes formas clasificadas en función de si son personas físicas o jurídicas.

No se va a entrar en un detalle técnico de cada una de las formas, pero es importante entender que cada una de las formas va a tener diferencias respecto al objeto, cantidad de socios, inclusión y exclusión de socios, constitución, responsabilidad de los socios, integración del capital social, partes sociales, constitución, representatividad en la toma de decisiones, votos, administración y tributación fiscal.

Es fundamental realizar un buen análisis para decidir la forma que se va a adoptar.

Conclusión

Esta primera parte nos introduce a los planes de negocios y nos muestra la faceta cualitativa de los mismos. Un plan de negocios es una herramienta muy potente si está bien utilizada. Nos va a permitir analizar de forma muy completo un proyecto antes de llevarlo a cabo.

El mayor desafío va a estar dado por como lo usemos. Si se realiza de forma objetiva e incluyendo datos correctos, el plan de negocios nos va a dar resultados correctos, caso contrario, el plan de negocios simplemente nos dará los resultados que queremos recibir pero no serán necesariamente los más acertados con la realidad.

La siguiente parte va a incluir los contenidos cuantitativos de los planes de negocios, incluyendo los análisis económicos, financieros y los flujos de fondos.