

► ¿Cómo pasar de una buena idea a un Plan de negocio que aumente las probabilidades de éxito de su idea-proyecto? ◀

Autor: Julio Herz (Consultor Gerencial MBA)

Uno de los principales causantes del fracaso de muchos emprendimientos, ya se trate de nuevos negocios, de la oferta de nuevos productos y/o servicios, de la apertura de nuevos mercados o de sucursales o de cualquier proyecto, es la falta de una **buena planificación**.

Por lo general, el empresario de PyMEs es un intuitivo y visionario que ha sido exitoso en encontrar y desarrollar un nicho de mercado en una época en que la competencia no era relevante, los márgenes de rentabilidad eran altos, no se requería de un gran volumen de ventas para cubrir los costos fijos, los costos impositivos y laborales no eran significativos y la inflación cubría todas las ineficiencias. Una planificación mental de cómo sería su negocio y algunos números sobre el reverso de un sobre fue todo lo que necesitó para comenzar su aventura... y fue suficiente para llevarlo a donde hoy se encuentra.

No obstante, la situación ha cambiado: la competencia es ahora fundamental, los márgenes de rentabilidad han caído drásticamente, el volumen de ventas es primordial, los costos fijos son críticos, los costos impositivos han crecido significativamente y los peligros que acechan la supervivencia de la empresa crecen día a día.

En este contexto, **la planificación y el control se han vuelto herramientas imprescindibles** para aumentar la posibilidad de éxito de cualquier proyecto. Realizar un buen plan por escrito se ha transformado ahora en una condición necesaria (aunque no suficiente) para desarrollar cualquier emprendimiento en forma exitosa (como lo es un plano para construir una edificación). El proceso de desarrollar un Plan de Negocio lo forzará a considerar y cuantificar los componentes que determinaran el resultado del proyecto antes de tomar la decisión de llevarlo a cabo. Si el plan no funciona en "blanco y negro" hay muy pocas posibilidades de que el proyecto tenga éxito en el mundo real.

Además, el Plan de Negocio será una herramienta **imprescindible para la presentación y venta del proyecto ante potenciales inversores y/o instituciones financieras**, en caso de que se necesite obtener financiación externa para desarrollar el mismo. Muchas buenas ideas de negocio no llegan a implementarse porque el empresario no dispone de recursos suficientes ni logra conseguir inversores o financiación externa para su emprendimiento. En estos casos, una buena presentación escrita del proyecto puede marcar la diferencia.

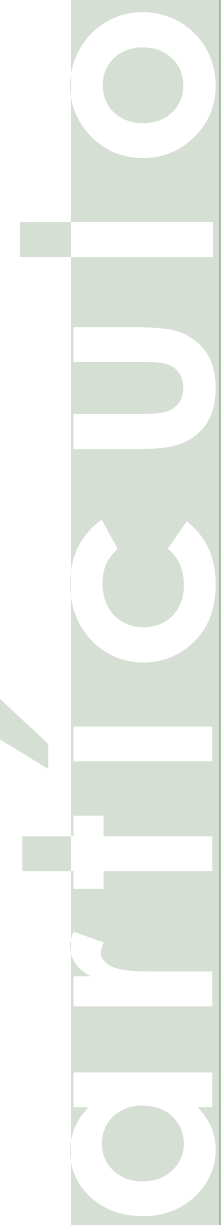
Finalmente, si el plan resulta viable, los recursos se obtienen y el proyecto se implementa, este plan se convertirá en el presupuesto contra el cual se compararán los resultados reales obtenidos, lo que lo transforma en una herramienta fundamental de control de la gestión del proyecto.

¿Cómo se hace un Plan de Negocio?

El Plan de Negocio debe ser un documento flexible y de uso interno del empresario. Luego se puede adaptar para presentarlo a terceros (posibles inversores, socios en un joint venture, bancos, etc.). Su tamaño y formato dependen del tipo de proyecto y de la creatividad y criterio del empresario o profesional que lo realiza aunque debe contener toda la información necesaria para intentar garantizar un desarrollo correcto y completo del negocio.

Si bien no se pretende aquí dar un listado exhaustivo de lo que debe contener cada plan, la mayoría de los planes de negocio abarcan las siguientes secciones y contenidos:

1. Resumen del Negocio



¿Cómo pasar de una buena idea a un Plan de negocio que aumente las probabilidades de éxito de su idea-proyecto?

En que consiste el negocio (sus aspectos mas significativos), que productos/servicios se comercializarán, que necesidades cubrirá, cual es el mercado potencial, como será la estructura societaria y legal, ventajas competitivas, metas a lograr y riesgos (comerciales, tecnológicos, financieros, legales, etc.).

2. Plan de Marketing

2.1 Cual es el mercado potencial (tamaño, evolución, productos que se ofrecen, sistemas de distribución, estacionalidad, etc.), Segmentación del mercado (por criterio geográfico, demográfico, económico, social o cultural), Mercado objetivo (a que segmento estará dirigido el producto/servicio, como es el Cliente Tipo, cuales son sus necesidades).

2.2 Como es la Competencia (cantidad, tamaño, como venden, que fortalezas y debilidades tienen).

2.3 Cuales son las Proyecciones de Ventas (para 1, 2 y 5 años) de cada producto/servicio, para cada segmento de mercado (región, tipo de Cliente, etc.)

2.4 Cual será la Estrategia de Marketing para cada segmento de mercado: 1) Como se adaptará el Producto/Servicio a cada segmento, 2) Cual será el precio y descuentos, 3) Cuales serán los canales de distribución y 4) Que método de ventas y que herramientas de publicidad y promoción se utilizarán para llegar a cada segmento.

3. Plan de Producción

Como se fabricarán de los productos o se prestarán los servicios, cuales serán los procedimientos, que se comprará o subcontratará, cuales son las instalaciones, equipos y personal necesarios, que materias primas se usarán, cual será la capacidad de producción, quienes serán los proveedores, como se registrará y controlará lo que se produzca.

4. Plan de Organización

Como estará formado el equipo que desarrollará el negocio, cual será el aporte de cada uno, que responsabilidades tendrán y que retribución, que forma legal adoptará, que pactos y acuerdos se observarán. Como se cubrirán las funciones operativas, comerciales y administrativas. Cual será el personal necesario. Quien hará que cosa. Como se los contratará. Que asesores externos se necesitarán.

5. Proyección Económica - Financiera

5.1 Plan de Inversión: Detalle y montos para equipos, instalaciones, vehículos, gastos iniciales (Comisión y depósitos para el alquiler, instalación de luz, gas teléfono, etc.) y Capital de trabajo inicial (para pagar las primeras compras y gastos operativos hasta que el proyecto genere ingresos propios). Fuentes de financiación de las inversiones.

5.2 Flujo de Fondos (Cashflow): Proyección de egresos iniciales e ingresos provenientes de las fuentes de financiación y de ingresos (cobranzas) y egresos (pagos) mensuales para el primer año. El flujo de fondos (estado de resultados financieros) muestra como será el movimiento de dinero.

5.3 Proyección de Balance Patrimonial y Estado de Resultados (económico) mensual. En el balance se deben estimar (para el final de cada mes) los Activos: saldos en caja y bancos, inventarios de mercaderías, cuentas a cobrar de clientes y Pasivos: cuentas a pagar de proveedores, impuestos, sueldos, cargas sociales, préstamos, etc.). En el estado de resultados mensuales se debe estimar la facturación (Ingresos) y gastos devengados, aunque no hayan sido pagados (Egresos). El estado de resultados económico proyectado muestra si el negocio estará ganando o perdiendo (aunque aún no se haya cobrado y/o pagado).

Es importante proyectar (y luego controlar) los resultados financieros y económicos ya que, de acuerdo a los plazos de cobranza y pagos de cada negocio, pueden haber grandes

▶ ¿Cómo pasar de una buena idea a un Plan de negocio que aumente las probabilidades de éxito de su idea-proyecto? ◀

diferencias entre el flujo de fondos y el estado de resultados económicos. En otras palabras, puede suceder que se junte dinero en el banco mientras el negocio esta realmente dando pérdidas, o viceversa.

5.4 Análisis del punto de equilibrio: Es el cálculo del nivel de ventas al cual el negocio no gana ni pierde. Este es un análisis fundamental para determinar la viabilidad del negocio y evaluar el posible impacto de los riesgos: Que pasa si los costos son 10% mayores? Si las ventas son 10% menores? Se realizan otros cash flow probables y se ve la estabilidad de los resultados.

6. Cronograma de Puesta en Marcha

Qué pasos se van a dar, en qué orden y en qué fechas, incluyendo: estudios y desarrollos previos, obtención de financiación (préstamos, subsidios, etc.), formación del equipo, constitución de sociedad, inscripción en organismos fiscales, alquiler del local, arreglo de instalaciones, trámites de servicios (teléfono, electricidad, gas, etc.), compra de equipos, contratación del personal, publicidad de lanzamiento, etc.

7. Plan de Contingencia

En toda buena planificación, es aconsejable anticiparse a posibles contingencias ("que pasa si...") por ejemplo: si no se cumplen los objetivos en tanto tiempo, si hay que cancelar el proyecto o cerrar el negocio, etc.

Mientras mas completa sea la planificación, menor la probabilidad de encontrar imprevistos que puedan afectar sus oportunidades de éxito.