

# GUÍA PARA REDACTAR UN PLAN DE NEGOCIO



**Gate 2 Growth**

# Guía para redactar un plan de negocio

1. Introducción.....	3
2. Esquema del plan de negocio .....	5
2.1 Un esquema típico.....	5
2.2 El resumen ejecutivo.....	6
2.3 El plan financiero .....	7
3. El modelo empresarial .....	8
3.1 La oportunidad.....	9
3.2 El mercado .....	11
3.2.1 Análisis del mercado: tamaño y crecimiento potencial del mercado objetivo .....	11
3.2.2 Análisis de los competidores – Posicionamiento frente a los competidores.....	12
3.2.3 Análisis del contexto global .....	13
3.3 Instrumentos y recursos necesarios .....	14
3.3.1 El plan de comercialización .....	14
3.3.2 El sistema empresarial y el equipo directivo .....	15
3.3.3 Recursos financieros .....	16
3.4 El riesgo: premisas básicas .....	18
4. Conclusión.....	19

# 1. Introducción

A menudo se dice que «una buena idea empresarial siempre encontrará un promotor», incluso en las épocas más difíciles. Tal vez deberíamos añadir algo: una buena idea empresarial bien estructurada encontrará, en la mayoría de los casos, un promotor, pero una cosa es tener una buena idea empresarial y otra muy distinta ser capaz de estructurarla. Huelga decir que existen innumerables libros y artículos publicados en la prensa de negocios que tratan en profundidad la elaboración de un plan de negocio.

Desarrollar un plan de negocio sólido es de vital importancia tanto para los empresarios como para los inversores. Los inversores precisan un plan de negocio global para poder elegir los proyectos más interesantes. Y los empresarios, para convencer a los inversores de que su idea empresarial tendrá éxito, tendrán que dedicar gran parte de su tiempo y sus energías a preparar el plan de negocio. Elaborar un plan de estas características no sólo ayuda al empresario a encontrar financiación, sino que también le es útil como patrón de referencia para poder controlar el progreso de su idea empresarial. De este modo, un plan de negocio le sirve para estructurar sus reflexiones en torno a una idea concreta. Esto debe quedar claro desde el principio: el plan de negocio no sólo ayuda al empresario a encontrar financiación: también le servirá para aclarar desde el principio su estrategia y establecer el itinerario del futuro del negocio.

El tema más importante que hemos de abordar en este artículo tiene que ver con el contenido del plan: qué debería y qué no debería incluir. El plan de negocio no es un documento plagado de referencias entusiastas a un futuro próspero pero incierto. La investigación llevada a cabo sobre el contenido de los planes de negocio ha demostrado que la mayoría de éstos malgastan grandes cantidades de energía y papel en ofrecer cifras, y apenas sí incluyen la información que realmente interesa a los inversores inteligentes. Los empresarios deberían saber que estos inversores estudian las previsiones financieras reforzadas en busca de nuevas empresas, y en muchos casos saben de antemano que algunas de ellas presentan datos exagerados de ventas o beneficios. Por lo tanto, el plan de negocio debe aportar previsiones realistas de ventas y de beneficios y pérdidas que estén basadas en hechos. Debido a las turbulencias y a los avatares continuos de los mercados, esto no es tarea fácil, pero hemos de comprender que lo que valoran los inversores son las previsiones financieras mensuales (o trimestrales) para un período de un año o más.

El plan de negocio debe ser una valoración honesta del modelo que sigue el proyecto empresarial y de sus puntos fuertes y débiles. Básicamente, al estructurar este modelo, el empresario intenta responder (o, más bien, debe responder) a tres preguntas estratégicas<sup>1</sup>: 1) ¿He definido bien mis objetivos? 2) ¿Es mi estrategia la correcta? 3) ¿Puedo llevar a cabo mi estrategia? El empresario que tiene en cuenta estas preguntas hace hincapié en los principales motores del éxito o del fracaso de una empresa. Por lo tanto, un plan de negocio debe explicar o detallar el modelo de ingresos, los costes de funcionamiento y el desembolso de capital exigido de la nueva empresa.

---

<sup>1</sup> Véanse, por ejemplo, las reflexiones sobre el tema de Amar Bhidé (1999). Bhidé, A. (1999, 1ª edición 1985), *How to Write a Great Business Plan*, Harvard Business Review on Entrepreneurship, Harvard Business School Press, pp.1-28.

Es muy importante que en el plan se explique y estructure la lógica de la nueva empresa. Es más, los capitalistas de riesgo prestan especial atención a la experiencia, la competencia y el compromiso del equipo directivo. La lógica del negocio puede ser impecable, pero el éxito de la empresa dependerá en última instancia de la habilidad del equipo que esté al mando. En especial, en las empresas de nuevas tecnologías, donde la innovación es de vital importancia, el capitalista de riesgo busca la combinación perfecta de experiencia dentro del equipo de dirección. Cabe destacar que el plan de negocio no convierte una buena idea en un buen negocio; esto se consigue gracias a la gestión diaria, una vez que la empresa está en funcionamiento. De los elementos que hemos enumerado, se deduce que el plan de negocio realiza una serie de funciones, tales como:

- Función de planificación y aprendizaje para los empresarios.
- Función de estímulo para los inversores y función de identificación para los inversores potenciales.
- Función de información como base del proceso de debida diligencia.
- Función de documentación con fines jurídicos.
- Función de control para llevar un seguimiento de la nueva empresa tras la financiación.

Este artículo tiene por objeto proporcionar a los empresarios información clara y práctica sobre cómo preparar un plan de negocio. A lo largo del mismo nos centraremos en los objetivos principales de un plan de negocio, a saber, estructurar, de un modo que resulte sencillo para los inversores, el modelo que sigue la empresa y la capacidad del equipo directivo de ponerlo en práctica. La estructura del artículo es la siguiente: en el próximo apartado ofrecemos un esquema de un plan de negocio típico y profundizamos especialmente en el contenido del plan. Los puntos más importantes son los temas / elementos que debería describir el empresario. A continuación nos concentramos en el modelo que sigue la idea empresarial. A menudo, el plan de negocio abarca todos los aspectos pertinentes (el mercado y la competencia, los productos y servicios, el equipo directivo, el sistema empresarial, etc.) pero no es capaz de convencer a los inversores, porque el modelo empresarial que sigue o la forma en la que éste se ha presentado no es coherente.

## 2. Esquema del plan de negocio

El contenido de un plan de negocio depende del tipo de empresa que se quiera poner en marcha. Tan importante es el sector de la industria (Internet frente a la biotecnología) como el nivel de desarrollo de la nueva empresa (empresas en fase de puesta en marcha frente a creación de una empresa semilla o penetración en un nuevo segmento del mercado). A pesar de los distintos enfoques que estas diferencias puedan propiciar en los planes de negocio, existe una serie de factores en común. La mayoría de las guías enumeran los mismos elementos como componentes de un plan<sup>2</sup>: la descripción de la empresa, el resumen ejecutivo, los productos y servicios que ofrece, el personal clave, el contexto, los riesgos y las recompensas, el mercado y la competencia, las previsiones de ventas y beneficios, la comercialización y las ventas, la organización, el historial de la empresa, la estructura empresarial, los datos financieros, las operaciones relacionadas con la fabricación, etc. En el apartado siguiente presentamos un posible esquema que integra la mayoría de estos elementos.

### 2.1 Un esquema típico

Existen muchas formas de elaborar el esquema de un plan de negocio. La estructura exacta dependerá de las posibilidades específicas de cada empresa. En un esquema típico se incluyen los siguientes elementos:

1. Resumen ejecutivo
2. Descripción de la empresa
  - o Situación actual
  - o Objetivos a corto y a largo plazo
  - o Equipo directivo actual. Objetivos de gestión
  - o Accionistas y directivos actuales
  - o Actividades que realiza en la actualidad
3. Productos y servicios
  - o Productos o servicios que ofrece en la actualidad
  - o Descripción del nuevo producto o servicio
  - o Beneficios del usuario o cliente. Valor ofrecido al cliente
  - o Propositiones únicas de venta
  - o Estado de desarrollo del producto o servicio
  - o Situación de los DPI. Patentes y patrimonio de conocimientos técnicos («know-how»)
4. Mercado y competencia
  - o Características del mercado
  - o Tamaño y crecimiento del mercado
  - o Características de los segmentos del mercado a los que se dirige
  - o Evolución del mercado a corto plazo
  - o Evolución del mercado a largo plazo
  - o Competencia
  - o Posicionamiento frente a la competencia

---

<sup>2</sup> Huelga decir que el formato del plan de negocio ha de ser impecable: un buen plan sobresale por la claridad, especialmente de los aspectos formales: cada plan de negocio remitido a terceros debería incluir, entre otros elementos, el nombre del concepto empresarial, el nombre los remitentes, las cláusulas de confidencialidad y, en caso necesario, ejemplos e ilustraciones.

5. Estrategia de comercialización
  - o Estrategia actual de comercialización y ventas
  - o Resumen de los instrumentos de comercialización que se utilizarán
  - o Cuestiones estratégicas en materia de precios
  - o Canales de distribución previstos
  - o Asuntos relativos a la colaboración (en cuestión de comercialización y ventas)
  - o Métodos de venta previstos
  - o Plan de comercialización, incluidas las previsiones de ventas
6. Sistema empresarial
  - o Organización actual
  - o Equipo directivo y competencias requeridas
  - o Descripción de los principales bienes y recursos (de producción)
  - o Asuntos relativos a las compras y a la subcontratación
  - o Asuntos relativos a la colaboración (relacionados con los proveedores)
  - o Programa de ejecución y plan de presentación de las operaciones
  - o Necesidades de personal
7. Premisas y riesgos
  - o Descripción de las principales premisas del plan de negocio
  - o Descripción de los riesgos más destacados
  - o Descripción de las oportunidades de la empresa
8. Plan financiero
  - o Historial financiero (si existe)
  - o Previsiones financieras
  - o Cálculo del punto muerto
  - o Cálculo del flujo de caja
  - o Balance de situación pro forma
  - o Cuenta de pérdidas y ganancias pro forma
  - o Financiación (del crecimiento) necesaria

En este artículo no nos dedicaremos simplemente a completar los distintos puntos del esquema. Si nos fijamos detenidamente, vemos que del punto 2 al 7 (y parte del punto 8) se ofrece información sobre el modelo de la nueva empresa. Trataremos estos aspectos en profundidad en el apartado 3 (El modelo empresarial). Ahora estudiaremos el resto de los elementos que aparecen en el esquema del plan de negocio, a saber, el resumen ejecutivo y el plan financiero.

## 2.2 El resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo es como un plan de negocio en miniatura. Su objetivo es captar la atención de los inversores y hacer que sigan leyendo el resto del documento. En tan sólo dos o tres páginas, el resumen debe ofrecer una visión global de toda la oportunidad de negocio. Por lo tanto, aunque aparece al principio del plan, tendría que redactarse en la fase final del borrador de éste. El empresario debería tener presente que el resumen ejecutivo ha de permitir que el lector capte la lógica y la organización de la nueva empresa. También debería incluir algunos datos financieros de importancia, la cantidad necesaria de financiación externa y las oportunidades de salida que el proyecto ofrece a los inversores. Una forma de evaluar la legibilidad del resumen es hacer que lo lean personas ajenas al mundo de los negocios.

Un resumen ejecutivo bien redactado se basa en los demás elementos del plan de negocio. Los inversores se fijan mucho en esta parte, y los empresarios deberían hacer lo propio. Si el empresario no logra explicar con claridad la idea y el modelo empresarial en 2 o 3 páginas, probablemente en el resto del plan no despertará el interés del inversor.

En este apartado hemos de responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la actividad de la empresa? ¿Cuál es la oportunidad empresarial? ¿Qué la caracteriza?
- ¿A qué clientes se dirige y qué valor les ofrece? Si procede, incluya una descripción de los clientes existentes.
- ¿Cuál es su volumen de mercado? ¿Cuáles son sus tasas de crecimiento?
- ¿Cuál es la esencia de la estrategia de comercialización (por ejemplo, colaboración, canales de distribución propios, patentes, permisos)?
- ¿A qué competencia se enfrenta el empresario?
- ¿Cuáles son las previsiones de ventas, gastos y beneficios?
- ¿Qué cantidad de dinero en efectivo necesita la empresa el primer año?
- ¿A cuánto asciende la financiación externa necesaria?
- ¿Qué salidas posibles tienen los inversores potenciales?
- ¿Cuáles son los objetivos a largo plazo?
- ¿Quiénes integran el equipo directivo (conocimientos, experiencia)?
- ¿Cuáles son las premisas básicas del modelo empresarial?

## 2.3 El plan financiero

Tal y como señalamos en el apartado 2 (esquema del plan de negocio), el plan y la planificación financiera en general engloban una serie de documentos y elementos que hacen que el empresario (y también los inversores potenciales) pueda calibrar la rentabilidad y la liquidez del proyecto empresarial. El contenido del plan financiero y los detalles del mismo variarán en función de la situación de la empresa (su historial, las actividades que realiza en la actualidad, el sector industrial al que pertenece, etc.). Sin embargo, toda nueva empresa ha de presentar:

- El cálculo mensual o trimestral del flujo de caja para un período mínimo de dos años.
- La cuenta de pérdidas y ganancias (pro forma) relativa a los primeros años.
- El balance de situación (pro forma) relativo a los primeros años.

Los cálculos del flujo de caja resultan fundamentales a la hora de planificar la liquidez y el efectivo de la nueva empresa. La insolvencia conduciría a la quiebra. Estos cálculos se realizan tomando como base las previsiones de ventas, los costes de funcionamiento y el desembolso de efectivo de las inversiones previstas, y sólo afectan a las transacciones que provocan un cambio en la liquidez de la nueva empresa<sup>3</sup>. Las previsiones de flujo de caja mensuales y trimestrales permiten al empresario determinar la cantidad y el calendario de financiación que necesita.

Los capitalistas de riesgo tienen en cuenta las previsiones de las cuentas de pérdidas y ganancias y de los balances de situación, ya que muestran la rentabilidad de las

---

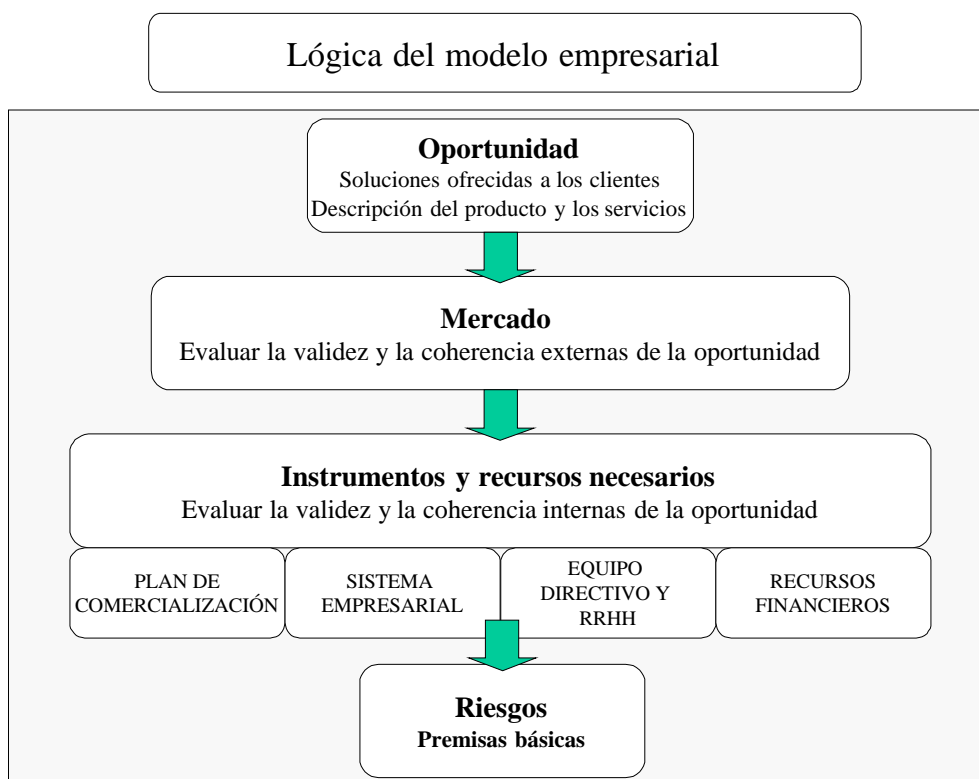
<sup>3</sup> Respecto a los cálculos de flujo de caja y a los estados financieros en general, nos remitimos a la literatura especializada en el tema.

actividades comerciales y el crecimiento previsto de los activos a lo largo de los años. Las decisiones sobre la dotación financiera para la nueva empresa se basan en parte en esta información.

### 3. El modelo empresarial

Uno de los escollos que se suele pasar por alto al redactar el plan de negocio es que el empresario comienza completando los puntos que conforman el esquema del plan (véase el apartado 2), pero sin resaltar las interdependencias que existen entre ellos. Al presentar la lógica del modelo empresarial se necesita claridad y coherencia. Esta última se refiere a los generadores de ingresos y factores de costes (incluidas las inversiones de capital necesarias) del negocio. En último término, la rentabilidad y la viabilidad de la nueva empresa o idea dependerán de la sostenibilidad del modelo. La Figura 1 ilustra una forma de presentar un modelo empresarial.

Figura 1: Modelo empresarial del plan de negocio



En lugar de limitarse a completar las distintas secciones (productos y servicios, organización, equipo directivo, etc.), la Figura 1 impone un determinado orden a los elementos del plan de negocio. De este modo se hace patente la lógica del modelo empresarial que sigue el proyecto. Como se puede apreciar en la Figura 1, el modelo empieza describiendo la oportunidad, es decir, las soluciones (en forma de productos y servicios) que el empresario ofrece al cliente. Los capitalistas de riesgo sólo invertirán en una empresa cuando el valor futuro del cliente esté claro y sea real. Sin embargo, no basta con centrarse en el valor del cliente; la empresa también tiene que demostrar su viabilidad y su rentabilidad. A menudo ésta se comprueba me-



dian­te una serie de evaluaciones comparativas. Por ejemplo: (1) ¿es lo suficiente­mente grande el mercado al que se dirige la empresa (o tiene potencial de cre­cimiento)? y / o (2) ¿es aceptable el nivel de innovación de la solución que se ofrece al cliente? Por lo tanto, el siguiente paso consiste en evaluar la validez y la coherencia externas de la oportunidad de negocio (véase la parte Mercado en la Figura 1). La rentabilidad y la viabilidad del proyecto dependen también de los recursos necesarios para aplicar el modelo empresarial. Así, en el apartado Instrumentos y recursos necesarios se evalúa la validez y la consistencia internas de la oportunidad. Insistíamos en la introducción en la importancia de los cálculos, tanto los de pérdidas y benefi­cios como los financieros: un plan de negocio debería incluir estimaciones sólidas y realistas de los beneficios y los gastos previstos. Tal y como veremos a lo largo de este apartado, un programa y un plan de ejecución claros constituyen una herra­mienta excelente para materializar las ideas y para estimar una serie de datos finan­cieros fundamentales. La descripción del modelo empresarial debería concluir con una revisión de los riesgos de la nueva empresa (véase la Figura 1: Riesgos: Premi­sas básicas). Dado que el futuro es impredecible y que un plan de negocio se refiere al futuro, es normal que se cometan fallos y se realicen evaluaciones erróneas y pre­visiones equivocadas. La fuerza del modelo empresarial es un reflejo de la fuerza y la robustez de las premisas en que se basa el plan. Ésta es otra forma de destacar que el empresario debe demostrar que ha entendido la lógica que rige la empresa.

### 3.1 La oportunidad

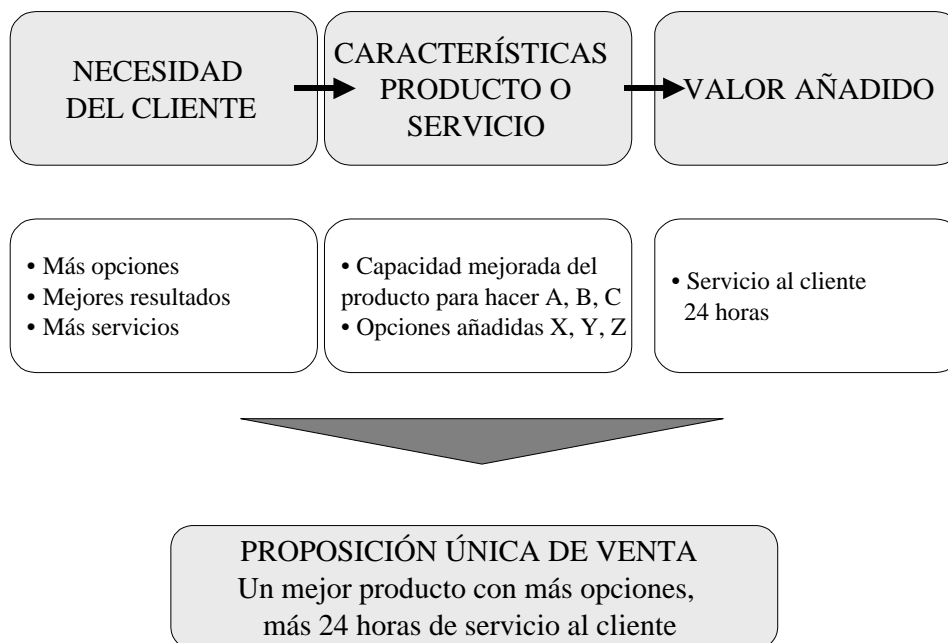
En este apartado se explica la idea empresarial y, por consiguiente, la solución que el empresario quiere llevar al mercado (en forma de productos o servicios). Es impor­tante describir muy claramente el valor que se creará para los clientes potenciales, pues ésta es la razón fundamental que les llevará a comprar el nuevo produc­to o servicio. Si la nueva empresa ofrece varios productos o servicios, el empresario debería describir todos los tipos de clientes a los que va dirigida la solución pro­puesta (el producto o servicio). Existen varias posibilidades, ya que los clientes po­enciales pueden estar repartidos por distintos segmentos del mercado:

1. La idea empresarial puede estar dirigida a un único segmento con un único pro­ducto, es decir, ofrece un único producto a un único segmento en un mercado con muchos segmentos (p. ej., un módulo financiero para plataformas de comer­cio electrónico).
2. Otra posibilidad consiste en dirigir un único producto a todos los segmentos del mercado (p. ej., una plataforma de base de datos o un sistema operativo).
3. Por último, existe un enfoque de múltiples segmentos en el que distintos pro­ductos se dirigen a varios segmentos (p. ej., Windows CE para dispositivos mó­viles, Windows 98 para usuarios domésticos, Windows 2000 Profesional para ofi­cinas, Windows 2000 Advanced Server para Internet y soluciones de comercio electrónico).

Las funcionalidades de los productos o servicios deberían estar relacionadas con el valor que proporcionan a los clientes. A menudo, los nuevos productos o servicios solucionan de otra forma los problemas con los que se enfrentan los clientes. Ofrecen un claro beneficio al cliente. Se debería explicar cada detalle del beneficio que el pro­ducto o servicio aporta al cliente: qué novedades ofrece o qué mejora con respecto al resto de las alternativas (p. ej., es más barato, más flexible, más fiable, etc.). El plan de negocio también debería tener en cuenta qué distingue la nueva idea em­presarial (¿cuál es su proposición única de venta?), lo que significa que el empresario ha de demostrar que su nueva solución reúne una serie de características por las que

el cliente estará dispuesto a pagar (y explicar por qué). Si el empresario introduce en el mercado un producto o servicio mejorado, se puede utilizar la lógica de la Figura 2.

Figura 2: Proposición única de venta ofrecida



El centro de atención es, pues, el beneficio del cliente, y no los detalles técnicos. Los detalles, junto con cualquier información de tipo técnico, han de adjuntarse en apéndices separados. Si los productos o servicios son conocidos o sencillos, las descripciones deberían ser relativamente breves. En caso de que el proyecto pertenezca a una empresa en fase inicial o en expansión que ofrezca productos o servicios nuevos o desconocidos, la descripción adjunta habrá de ser más detallada.

Al elaborar la estrategia o plan de comercialización del plan de negocio (véase la Figura 1), el empresario debería partir de la base de que los clientes potenciales están deseando pagar por sus productos o servicios un precio que permitirá a la empresa obtener beneficios. Además, es en ese momento cuando debería ofrecerse la información relativa a los canales de distribución, las colaboraciones y la situación de los DPI.

Si la empresa no es nueva, convendría incluir en este apartado una descripción de las actividades realizadas hasta la fecha (clientes actuales, proyectos realizados, productos o servicios en desarrollo y fase de desarrollo en que se encuentran, productos o servicios que ya están en el mercado, etc.) y del historial de la empresa.

Además, si los productos o servicios están todavía en desarrollo, el empresario debería realizar una descripción del estado en que se encuentran, incluyendo las previsiones del tiempo que se necesitará para completar el desarrollo y la fecha prevista de comercialización. Se deben resumir los resultados de cualquier prueba o aprobación existente o pertinente por la que haya pasado el producto (p. ej., permisos, pruebas alfa y beta o estudios clínicos). Es importante tener en cuenta la situación de los derechos de propiedad intelectual o industrial (DPI) de los productos o servicios.

Para estructurar la oportunidad de la nueva empresa es necesario responder como mínimo a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los clientes (tanto reales como potenciales)?
- ¿Qué necesidades tienen?
- ¿Qué valor ofrece al cliente el producto o servicio?
- ¿Cuál es la proposición única de mercado del producto o servicio?
- ¿Es posible agrupar a los clientes principales en segmentos de mercado identificables? ¿Con qué criterio?
- ¿En qué fase de desarrollo se encuentra el producto o servicio? ¿Qué se necesita para comenzar a desarrollarlo, producirlo o comercializarlo?
- ¿Qué elementos necesitan un mayor desarrollo? ¿Qué hitos se han de alcanzar?
- ¿Cuál es el contexto o historial de la empresa (si procede)?

## 3.2 El mercado

En este apartado se evalúa la oportunidad de negocio frente al mercado y los competidores potenciales. De este modo, tanto el empresario como el inversor consiguen valorar la validez y la coherencia externas de la idea empresarial (véase la Figura 1). Una evaluación lógica debería incluir los siguientes elementos: el análisis del mercado, el análisis de la competencia (incluido un posicionamiento frente a los competidores) y un análisis del contexto global. Este apartado demuestra si el mercado es lo suficientemente amplio para que la oportunidad sea rentable.

### 3.2.1 Análisis del mercado: tamaño y crecimiento potencial del mercado objetivo

Así pues, el empresario ha de ofrecer información más detallada de cómo serán sus clientes y su mercado en el futuro. Además, debe demostrar sus conocimientos sobre el mercado, los clientes y sus características y, lo que es más importante, sobre cómo está posicionada su empresa en el mercado. El empresario debe tener presente que el lector no tiene por qué ser un profesional del sector y puede que no tenga ningún tipo de conocimiento previo sobre el tema. Si el tema resulta muy complicado para un lego en la materia, el empresario debería incluir un glosario a modo de apéndice. Mientras que el apartado 3.1 giraba en torno a la descripción del nuevo producto o servicio y de los clientes más importantes, en éste se describen los segmentos objetivo.

Nuestro consejo es que se empiece con una descripción general del sector o segmento que incluya sus características generales (por ejemplo, el tamaño, la concentración, la tasa de innovación tecnológica, etc.) y el historial de su evolución.

También puede ser conveniente adjuntar comentarios de terceros, informes de investigaciones y periódicos o revistas especializadas. Asimismo, los capitalistas de riesgo están muy interesados en el tamaño del mercado en cifras, su desarrollo y su crecimiento estimado para los próximos años.

Los capitalistas de riesgo no suelen apoyar un proyecto brillante pero sin posibilidades de expansión y crecimiento. No basta con tener la solución perfecta para un segmento bien definido; lo que interesa es el potencial alcista de una empresa, interés que en muchas ocasiones está directamente relacionado con el tamaño de los segmentos o el mercado objetivo y su potencial de crecimiento. Deberían incluirse estimaciones aproximadas del tamaño y de los datos de crecimiento.

Si el empresario está penetrando en un mercado ya existente mediante la oferta de un producto o servicio nuevo o mejorado, no le resultará difícil encontrar información sobre el tamaño del mercado, por ejemplo, en publicaciones especializadas en el sector, revistas, periódicos e investigaciones sobre la materia. Estos mismos canales de información se pueden utilizar aunque el producto o servicio sea totalmente nuevo y no existan equivalentes en el mercado. Sin embargo, puede que los datos de estudios anteriores no basten para justificar la «tesis de crecimiento» de la nueva empresa. En ese caso será necesario incluir otras investigaciones que validen el potencial de mercado, tanto inicial como futuro.

Cuando se utiliza información externa hay que indicar la fuente: empresa, año, título del informe o de la publicación, revista y número. Cuando el empresario use previsiones propias, deberá añadir siempre notas aclaratorias sobre la metodología aplicada para calcular los datos más importantes. Si la explicación resulta muy extensa o requiere muchas referencias a la industria, adjúntela en un apéndice. Se debería realizar una descripción del tamaño y del potencial de crecimiento del mercado para todos los clientes a los que vaya dirigido.

### 3.2.2 Análisis de los competidores – Posicionamiento frente a los competidores

Después de hablar del producto o servicio, de los clientes más importantes y de los segmentos de mercado a los que va dirigido, es necesario analizar las fuerzas competitivas a las que se enfrentará la nueva empresa. El plan de negocio deberá detallar los criterios de compra de los clientes potenciales, esto es, por qué comprarán el nuevo producto y no el de la competencia. En este apartado se trata la posición del empresario en el mercado. Al realizar el análisis de la competencia hemos de tener en cuenta los tres tipos de competidores: la rivalidad industrial, los sustitutos y las empresas entrantes. El primer grupo está formado por empresas que pretenden satisfacer las necesidades de los clientes de una forma más o menos similar a la del empresario. El sustituto es la competencia del producto o servicio que satisface la misma necesidad del cliente (p. ej. el aluminio como sustituto del metal). Si está prevista una mayor competencia de las empresas entrantes, la sostenibilidad del modelo empresarial puede ser dudosa.

Para determinar el nivel de la competencia se deben considerar detenidamente las siguientes cuestiones:

- La tasa de crecimiento del (de los) segmento(s) de mercado
- Las diferencias existentes en las soluciones que se ofrecen a los clientes (incluidos la marca y el rendimiento relativo)
- Las diferencias existentes en la estrategia en materia de precios y en la posición relativa de éstos
- Los gastos de adaptación (¿qué gasto asumiría el cliente al cambiar de un proveedor a otro?)
- La facilidad para imitar las ofertas del producto o servicio (qué esfuerzos han de realizar las empresas entrantes para reproducir el producto o servicio de la idea empresarial)
- La tasa de innovación tecnológica
- La situación de los derechos de propiedad intelectual e industrial (¿se dispone de patentes?)

### 3.2.3 Análisis del contexto global

En un contexto global existen oportunidades. Los cambios que en el futuro se produzcan en él pueden invalidar las previsiones establecidas. Cada oportunidad de negocio ha de ser evaluada no sólo con respecto a su entorno directo (los clientes, el mercado, los competidores, los proveedores), sino también con respecto a las tendencias del macroentorno de la nueva empresa. Los empresarios deberían, pues, concentrarse en las fuerzas políticas (y jurídicas), económicas, socioculturales y tecnológicas.

Las fuerzas políticas suelen ejercer una gran influencia en la regulación de las empresas, en el entorno jurídico de las operaciones y en el poder adquisitivo de los clientes y de otras empresas: ¿influirá la política del gobierno en la legislación que regula o grava las empresas (p. ej., el IVA en el ámbito del comercio electrónico)?, ¿qué postura adopta el gobierno respecto a los aspectos éticos de la empresa (p. ej. la ingeniería genética)?, ¿qué consecuencias tienen para la empresa los acuerdos comerciales internacionales?

Los factores económicos se refieren a los tipos de interés, el nivel de inflación, el clima económico general (y el nivel del empleo), las perspectivas a largo plazo de la economía, el producto interior bruto per cápita y el impacto que éste puede tener en la empresa.

Las influencias de tipo social y cultural que afectan a un negocio varían de un país a otro. Es muy importante tener en cuenta estos factores, especialmente si el empresario se dirige a un mercado extranjero. Algunos de estos factores son los siguientes: ¿qué actitudes se adoptan ante los servicios y productos extranjeros?, ¿influye el idioma en la distribución en los mercados de los productos o servicios?, ¿de cuánto tiempo libre disponen los clientes?, ¿qué papeles desempeñan los hombres y las mujeres en la sociedad?, ¿está la población muy concienciada en temas medioambientales?

También es muy importante el análisis de los factores tecnológicos. Los cambios que se produzcan en el terreno tecnológico pueden hacer que el modelo empresarial previsto se quede anticuado: ¿permite la tecnología que se elaboren productos y servicios con mayor rapidez y de mejor calidad?, ¿ofrecen las tecnologías a clientes y em-

presas productos y servicios más innovadores, como servicios de banca por Internet, teléfonos móviles de nueva generación, etc.?, ¿qué impacto tienen las nuevas tecnologías en los canales de distribución?, ¿ofrece la tecnología a las empresas una nueva forma de comunicarse con los clientes, p. ej., mediante banners, soluciones de gestión de la relación con los clientes (Customer Relationship Management, CRM), etc.?

Las siguientes preguntas resumen los puntos básicos del apartado relativo al mercado dentro de un plan de negocio:

- ¿Cuáles son el tamaño y el crecimiento potencial de los segmentos objetivo?
- ¿Cuáles son los motores de crecimiento en los segmentos de mercado?
- ¿A qué tipo de competidores se enfrenta el empresario? ¿Hasta qué punto es intensa la competencia?
- ¿Qué cuota de ventas espera el empresario de los distintos productos o servicios y segmentos de mercado?
- ¿Ofrecen los competidores productos o servicios similares? ¿Ofrecen el mismo valor?
- ¿Le resulta fácil a la competencia imitar el modelo empresarial de la nueva empresa?
- ¿Cómo reaccionarán los competidores ante el nuevo lanzamiento al mercado? ¿Cómo responder a esa reacción?
- ¿Cómo asegurar el acceso a los recursos fundamentales necesarios para el modelo empresarial (conocimientos especializados, capital humano, etc.)?
- ¿Qué fuerzas del entorno tecnológico, político, económico y sociocultural influyen en el diseño y la ejecución del modelo empresarial?

### 3.3 Instrumentos y recursos necesarios

Tras evaluar la validez y la coherencia externas de la oportunidad de negocio, pasamos a describir los recursos que necesita el empresario para hacer realidad su proyecto (véase la parte 3 de la Figura 1). Evaluar la validez y la coherencia internas de la oportunidad implica estudiar 1) el plan de comercialización, 2) el sistema empresarial, 3) el equipo directivo y el personal clave y 4) los recursos financieros necesarios<sup>4</sup>.

#### 3.3.1 El plan de comercialización

El plan de comercialización se elabora siguiendo el mismo procedimiento que en los apartados anteriores: comenzábamos hablando de la oportunidad, del valor creado para los clientes, de los segmentos objetivo y del posicionamiento frente a la competencia. El plan de comercialización debería indicar las previsiones de ventas y cómo se alcanzarían (en cada segmento de mercado): ¿cómo promocionar el producto o servicio en los distintos segmentos de mercado?, ¿qué canales de comercialización y ventas se deben establecer (y por qué)?, ¿qué colaboraciones necesita establecer el empresario?, ¿qué actividades de promoción se deben llevar a cabo?, ¿qué estrategia de precios se debe seguir?

<sup>4</sup> Debe quedar claro que la finalidad de este módulo no es realizar un estudio detallado de estos temas. Cada uno de los elementos que lo constituyen merece mayor atención. Sólo tratamos lo fundamental de cada parte.

Este plan también debería ofrecer estimaciones claras sobre los ingresos y gastos asociados a las distintas actividades de comercialización. Por ejemplo, el empresario debería fijarse en la eficacia de su sistema de distribución (minoristas, franquicias, mayoristas, personal de ventas, publicidad directa, comercio electrónico y servicio de gestión de éste, etc.), así como en los costes a los que se tendrá que enfrentar para establecerlo. El plan de comercialización debería tener en cuenta lo siguiente:

- El volumen de ventas previsto (datos detallados por segmentos de mercado)
- La estrategia de comunicación y distribución (cómo llegar a los clientes)
- Las cuestiones relativas a los precios y el margen de beneficios previsto
- La descripción del procedimiento típico de venta del producto o servicio
- Las cuestiones relativas al servicio al cliente

### 3.3.2 El sistema empresarial y el equipo directivo

El sistema empresarial y el equipo directivo serán necesarios para crear el valor que se pretende ofrecer al cliente.

#### El sistema empresarial

El sistema empresarial detalla las actividades necesarias para ofrecer valor a los clientes. Resume la forma de «elaborar» y enviar al cliente los productos o servicios. El sistema empresarial o de valor no sólo enumera las distintas funciones y actividades que se han de realizar para proporcionar valor al cliente (como la investigación y el desarrollo, la producción, la comercialización, el servicio, etc.), sino que también detalla la forma en que se organizan cada una de estas actividades. Los siguientes asuntos han de ser tomados en consideración:

- La estructura formal de la organización (el organigrama), incluidas las responsabilidades de cada departamento.
- Las decisiones de producción o de compra: el desarrollo interno frente a la externalización (incluyendo el porqué y el cómo).
- La identificación de los procesos, procedimientos y sistemas más importantes del sistema empresarial.
- La estrategia de los servicios de administración y apoyo (la disponibilidad y eficacia de la tecnología de la información, la contratación y la evolución del personal apropiado, etc.).
- El sistema empresarial también debería indicar el nivel de recursos-dependencia de la nueva empresa. Este análisis es necesario para: 1) establecer el poder de negociación del empresario frente a los proveedores, 2) calibrar las amenazas potenciales de integración progresiva por parte de los proveedores y 3) evaluar los recursos críticos (por ejemplo, los recursos humanos) necesarios para el negocio.

#### El equipo directivo y el personal clave

Tal y como mencionábamos al principio, el equipo directivo es uno de los elementos más importantes de la nueva idea empresarial y del plan de negocio: sin el equipo adecuado, el resto de los elementos del plan de negocio no tiene ningún valor. La importancia del equipo directivo (y del personal clave) no se ha de subestimar: los capitalistas de riesgo no sólo invierten en una idea empresarial, sino, lo que es más importante, en personas. Este apartado es tal vez una de las primeras partes del plan de negocio (junto con el resumen ejecutivo) que leerán los capitalistas. Al ha-

cerlo, comprobarán si el equipo directivo es capaz de llevar la empresa propuesta. Han de incluirse todas las cualificaciones, conocimientos y experiencia pertinentes: ¿Hasta qué punto el equipo directivo está familiarizado con la industria? ¿Qué contactos tienen? ¿Qué saben? ¿Hasta qué punto son conocidas esas personas? Si el equipo necesita ser reforzado, el empresario ha de mencionarlo aquí, ofreciendo detalles sobre el procedimiento que utilizará para subsanar las carencias.

En esta sección también se deben incluir los siguientes elementos:

- La experiencia y las capacidades, las responsabilidades específicas y los currículos detallados (a modo de apéndice).
- La remuneración propuesta del equipo empresarial.
- Una descripción de la estructura de colaboración entre los propietarios de la empresa.
- Una lista de los directivos y del personal no directivo de la junta o comité directivo.
- El número de acciones que se poseen, el porcentaje del accionariado, cualquier derecho especial relacionado con el mismo, cualquier deuda u otro tipo de asistencia prestada a la empresa por un accionista.
- Una lista de accionistas de las personas jurídicas que a su vez sean accionistas de la empresa.
- Detalles sobre cualquier otro tipo de intereses comerciales de la directiva y los accionistas.

### 3.3.3 Recursos financieros

El último elemento de la evaluación de la validez y la coherencia internas de la oportunidad de negocio (véase la Figura 1) se refiere a los recursos financieros necesarios para poner en marcha la nueva empresa. Este apartado engloba las cifras de los apartados anteriores y presenta una imagen financiera simplificada del nuevo negocio. Después de hablar de la oportunidad, su comercialización y su posicionamiento y tras referirnos a los medios (las acciones de promoción, el sistema empresarial y el equipo directivo), llega el momento de establecer los objetivos y determinar qué recursos financieros precisa la nueva empresa.

Para poder realizar una buena previsión de los recursos financieros necesarios, el empresario debe elaborar un proyecto de ejecución del nuevo negocio. Algunas de las ventajas que ofrece este proyecto son las siguientes:

- Obliga al empresario a estudiar las distintas actividades y procesos siguiendo una secuencia temporal lineal. Así se puede «ver», por ejemplo, cuándo empezarán y cuándo terminarán las actividades importantes en materia de investigación y desarrollo, cuándo se podrá comercializar el primer producto o servicio y cuándo se empezará a desempeñar actividad o función empresarial. Así, la planificación de los recursos de la empresa (de los recursos humanos y de la capacidad de inversión) y las interdependencias entre las actividades se vuelven más «tangibles», visibles y recurribles.
- Permite al empresario establecer y proyectar de forma periódica (por ejemplo, cada mes o cada trimestre) las ventas y los gastos asociados a la realización de las distintas actividades o funciones empresariales. Al utilizar el resto de los elementos del plan de negocio (por ejemplo, las previsiones de ventas, los gastos de comercialización, los costes de distribución, el desembolso de capital en el sistema empresarial, los costes de los recursos humanos, etc.) se



establece un esquema detallado de diversos datos financieros de especial importancia, como el flujo de caja, el tiempo necesario para alcanzar el equilibrio financiero, etc.

- Permite evaluar el grado de sensibilidad del modelo empresarial con respecto a los cambios de fechas límite e hitos, los costes y las previsiones de ventas más importantes (por ejemplo, se pueden calcular fácilmente las consecuencias en el efectivo y la financiación externa de un periodo de desarrollo más prolongado de la plataforma de comercio electrónico).
- Permite al empresario determinar el nivel de financiación externa que necesita para poner en marcha su negocio. Por lo tanto, también es un buen punto de partida para obtener una valoración de la empresa basada en hechos.
- Permite al empresario hacer un borrador del balance pro forma y de las cuentas de pérdidas y ganancias pro forma y realizar cálculos de flujo de caja relativos al (a los) primer(os) año(s) de la empresa. Dicha información no es sólo apreciada por los inversores potenciales, sino que también permite al empresario (y al inversor) realizar un seguimiento de la ejecución del plan de negocio y de las operaciones durante el (los) año(s) siguiente(s) a la financiación.

En la sección «Instrumentos y recursos necesarios» se tratan los asuntos siguientes:

- ¿Cuál es la esencia del plan de comercialización? ¿Cómo se ofrecen los productos a los clientes?
- ¿Cuáles son los objetivos de ventas (anuales, mensuales)?
- ¿Qué recursos necesita el empresario (cuantitativos y cualitativos) para crear sus productos o servicios?
- ¿Cómo está estructurada la organización para hacer llegar a los clientes los productos o servicios?
- ¿Qué funciones empresariales conforman la organización?
- ¿Qué se produce en la propia empresa y qué se compra a terceros?
- ¿Cuál es la capacidad prevista de producción o prestación de servicios?
- ¿Cómo, y a qué precio, puede el empresario ajustar su capacidad a corto plazo (en qué medida es flexible la organización)?
- ¿Quiénes conforman el equipo directivo y cuáles son sus competencias más importantes (formación, experiencia profesional y puesto actual)?
- ¿Qué experiencia y capacidades fundamentales para el éxito de la empresa tiene el equipo?
- ¿De qué experiencia y habilidades carece? ¿Cómo se suplirán estas carencias?
- ¿Cuál es el programa de ejecución de la empresa?
- ¿Cuánto tiempo es necesario para alcanzar el equilibrio financiero?
- ¿Cuáles son los principales factores de costes?
- ¿Qué recursos financieros son necesarios para ejecutar el plan de negocio? Estos datos se han de basar en información de tipo financiero; por ejemplo, la planificación presupuestaria, los balances de situación, las cuentas de pérdidas y ganancias y los cálculos de flujo de caja.
- ¿Cuánta financiación externa es necesaria?

### 3.4 El riesgo: premisas básicas

La última parte del modelo empresarial (véase la Figura 1) debe enumerar las premisas más importantes en que se basa el modelo. En un futuro incierto en el que las presiones de la competencia aumentan y los límites de la industria cambian continuamente, un empresario debería saber cuáles son los principales «riesgos» que corre su proyecto. El plan de negocio describe explícitamente el modo en que la nueva empresa pretende posicionarse, pero también debe señalar los factores condicionantes de su éxito. A estos factores se les puede denominar premisas básicas del modelo empresarial<sup>5</sup>.

La mayoría de los negocios se basan en una serie de premisas básicas relativas a la oferta y la demanda del mercado, a la reacción de la competencia, a los avances tecnológicos, etc. A continuación ofrecemos algunos ejemplos:

- La premisa principal del plan de negocio X es que los clientes harán un amplio uso de Internet para obtener información sobre temas específicos.
- Las cifras de ventas y beneficios del plan de negocio Y se basan en una gran propensión de los consumidores a modificar su comportamiento de compra.
- La premisa principal del plan de negocio Z es que los clientes de los distintos países europeos tendrán el mismo poder adquisitivo.

Al explicitar sus premisas básicas, el empresario demuestra entender la dinámica del negocio que está a punto de montar. También hace que él y el inversor creen un análisis de supuestos basándose en los datos y el plan de negocio. ¿Qué ocurre si las premisas básicas son erróneas? Se deben establecer premisas optimistas y premisas pesimistas. Es importante discutir los distintos riesgos de la nueva empresa, pues éstos influyen en las posibilidades de salida de los inversores potenciales.

---

<sup>5</sup> El empresario también puede utilizar el análisis DAFO, con lo que la información del plan de negocio queda resumida bajo cuatro rúbricas: cuáles son las Fortalezas y Debilidades y cuáles las Oportunidades y Amenazas de la nueva idea empresarial.

## 4. Conclusión

Un plan de negocio sirve para reunir información fundamental sobre los planes que tienen los empresarios a la hora de poner en marcha un negocio. También es una forma de presentar una idea empresarial a los inversores. Dada la función que desempeña el plan en el proceso de búsqueda de financiación externa, se ha de prestar mucha atención a su contenido y su estructura.

Este texto proporciona varios puntos de referencia que pueden ayudar a los empresarios a elaborar un plan de negocio. Aunque el contenido exacto del plan dependerá de muchos factores, como el sector de la industria a que pertenezca la empresa y el estado de desarrollo de ésta (fase inicial, expansión, compra de una empresa por sus directivos), hemos insistido en los elementos que aparecen en la mayoría de los planes de negocio.

# Gate 2 Growth



La iniciativa Gate2Growth  
cuenta con el apoyo de la  
Comisión Europea  
DG Empresa – Programa  
Innovación/PYME



Aviso legal: Las opiniones que se expresan en este documento son las de los autores y no reflejan necesariamente las políticas de la Comisión Europea. Ni la Comisión ni persona alguna que actúe por cuenta de ella se responsabiliza del uso que pueda hacerse de esta información.