

II CONGRESO LATINOAMERICANO SOBRE ESPIRITU EMPRESARIAL

CENTRO DE DESARROLLO DEL ESPIRITU EMPRESARIAL

PLAN DE NEGOCIO PARA UNA NUEVA EMPRESA

Rodrigo Varela V. Ph.D.

1. INTRODUCCION

El establecimiento de un nuevo negocio o empresa, es en realidad la parte final de un proceso de análisis bastante largo, lleno de elementos de retroalimentación y a través del cual el futuro empresario logra un conocimiento detallado de la empresa en todas sus facetas.

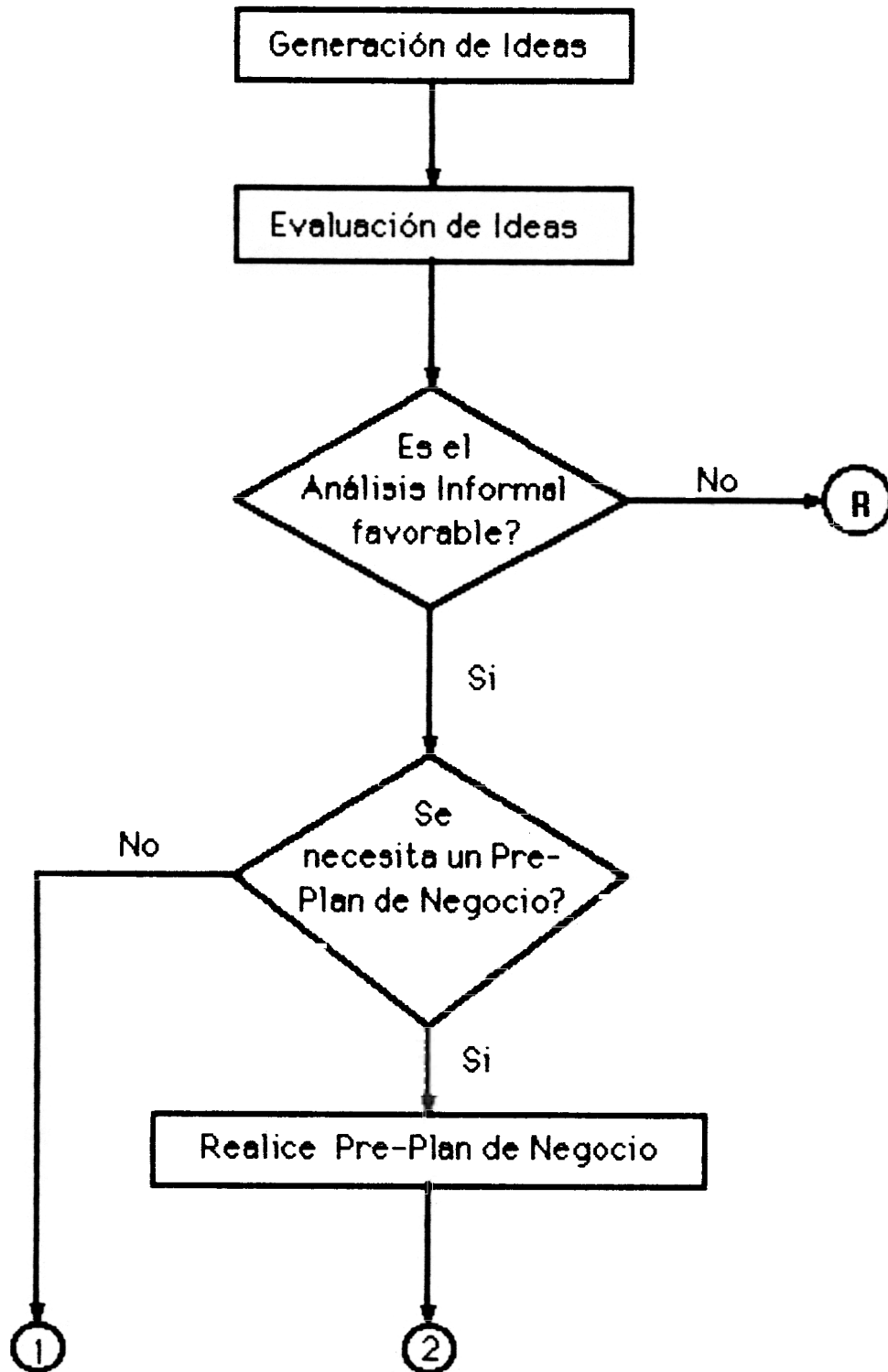
El proceso de análisis implica una serie de etapas, durante cada una de las cuales los diversos elementos y variables son preparados y examinados con el fin específico de decidir si se continúa o no a la próxima etapa y/o si se introducen modificaciones en el proyecto o negocio en consideración. Por esta razón la planeación de un proyecto de inversión específica sobre los distintos componentes, información que es recogida y presentada en una serie de estudios y documentos que se resumen en uno final que denominaremos PLAN DE NEGOCIO (que en muchas ocasiones se denomina ESTUDIO DE FACTIBILIDAD) y que será la base para nuestras decisiones sobre la puesta o no en marcha, del negocio o empresa en consideración.

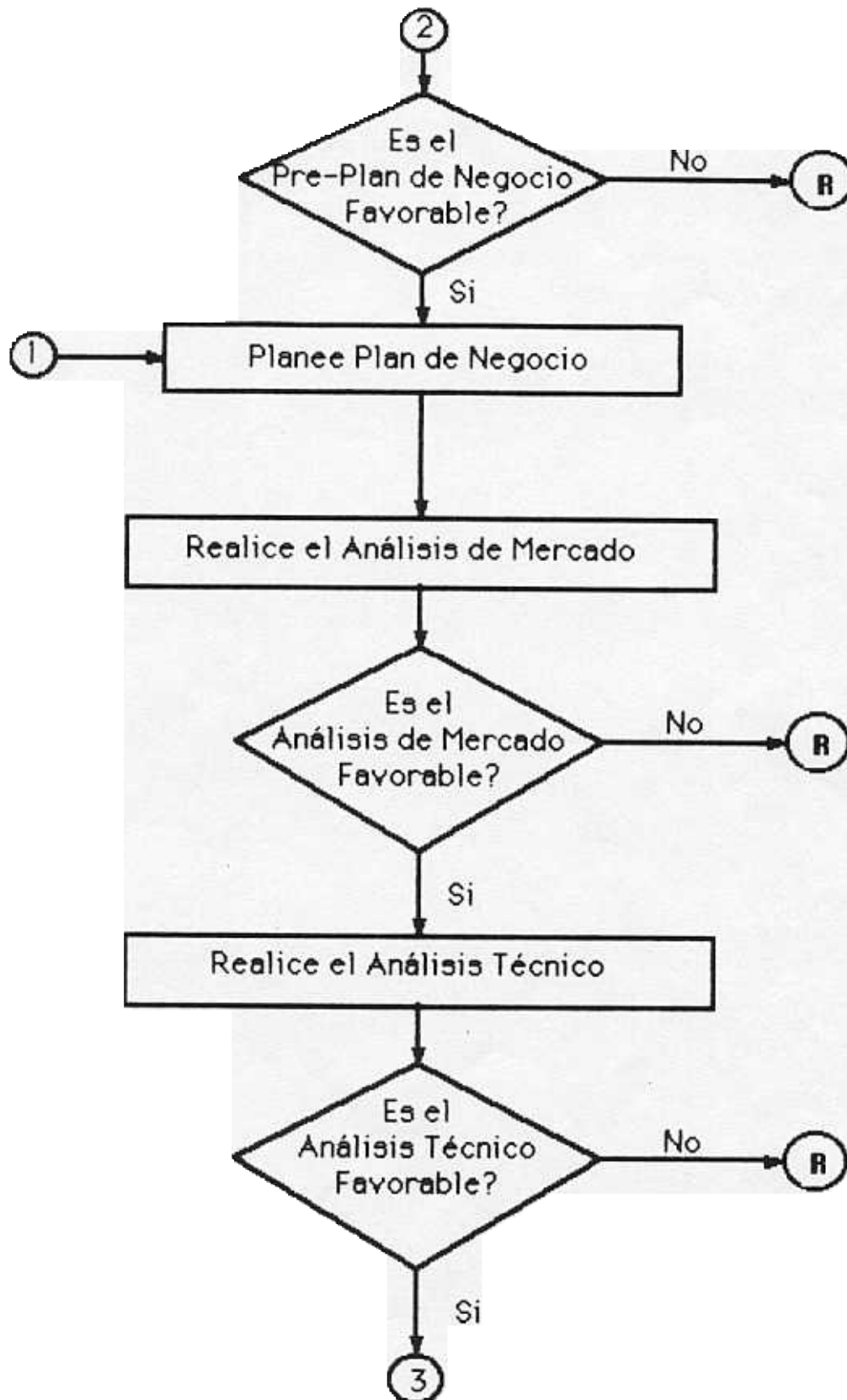
Todas las etapas que vamos a mencionar son básicas en el proceso de análisis, pero dependiendo del tipo del negocio, de la disponibilidad de recursos y del tiempo disponible, los niveles de detalle, precisión y presentación de información y del plan de negocio varían y pueden inclusive no existir formalidad alguna en este último. Vamos a discutir al final las ventajas que provee el proceso formal de análisis y a recomendar que tratemos de trabajar en dicho sentido.

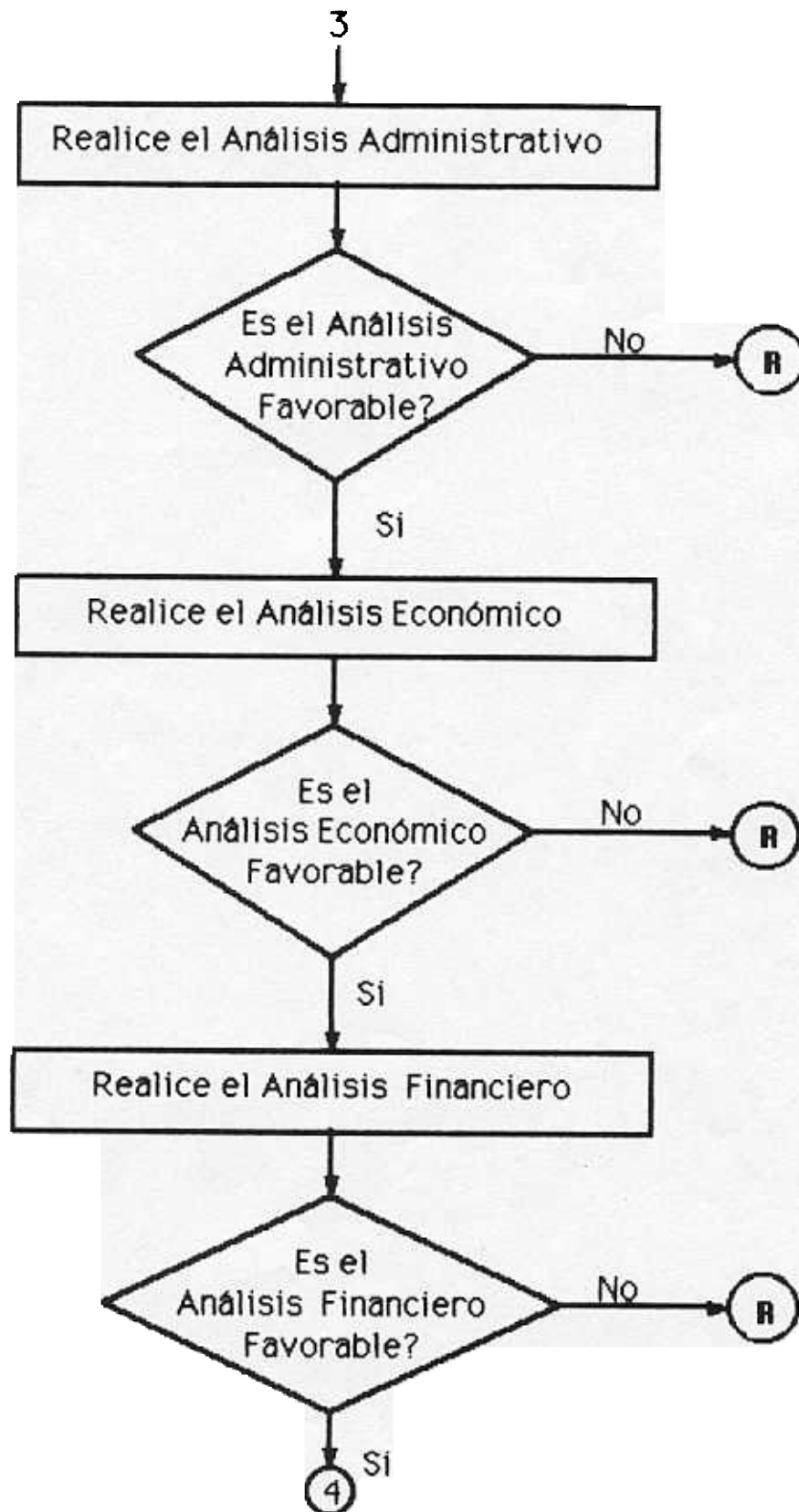
La división que vamos a realizar en etapas y actividades se formula con propósitos educativos, pero se debe tener la suficiente claridad mental e iniciativa para adaptar y modificar el esquema de acuerdo a las necesidades específicas del proyecto y entender que cada proyecto es diferente y que su tratamiento debe ser individualizado. Igualmente se debe tener claridad en el hecho de que aunque el esquema presente actividades en forma secuencial, muchas de ellas se pueden hacer en forma paralela y que en algunos casos puede ser necesario modificar la secuencia propuesta. El cuadro no incluye las posibles retroalimentaciones y variaciones que se pueden dar, pues las opciones son múltiples y no son normalizables.

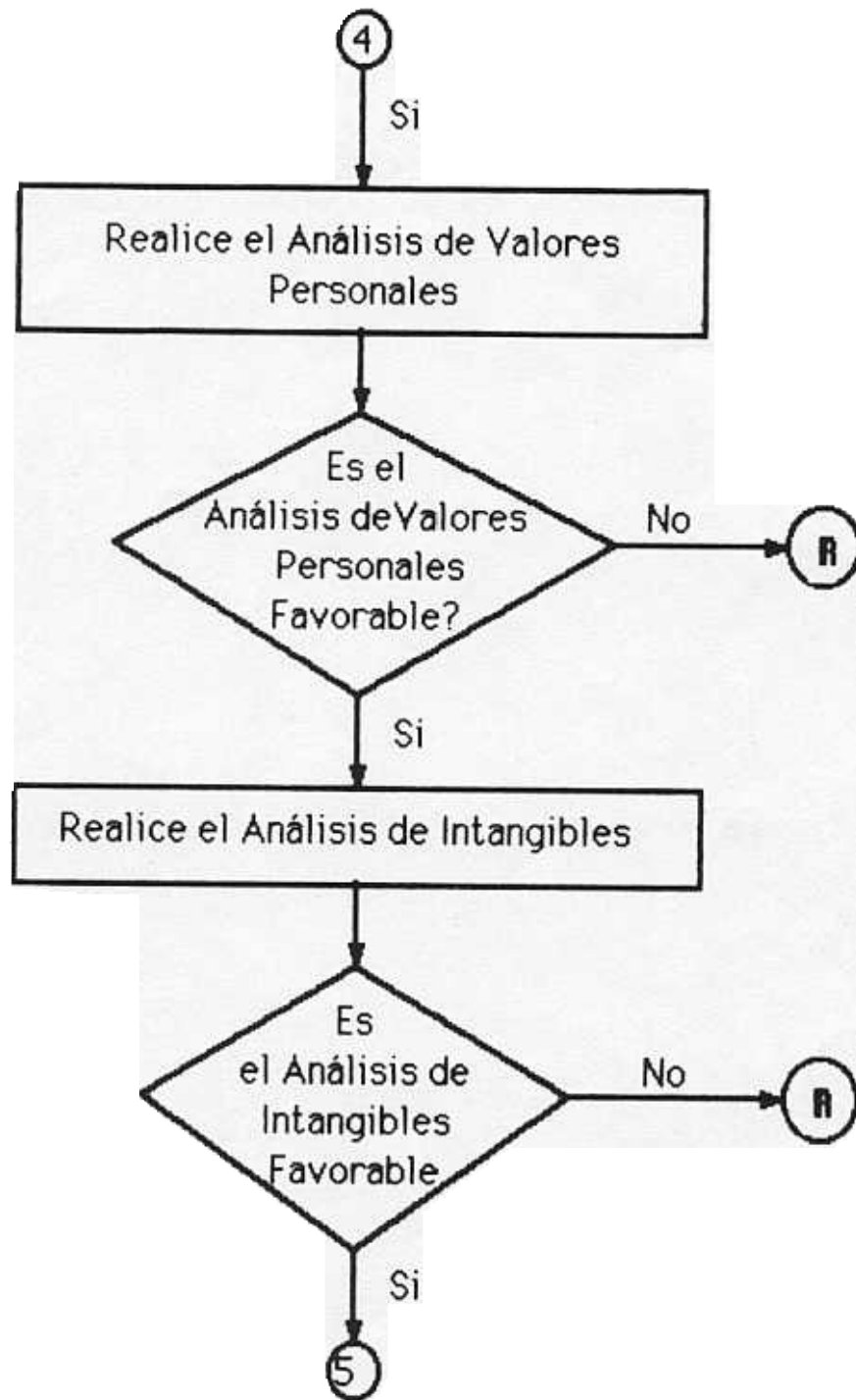
Los grandes etapas del proceso son:

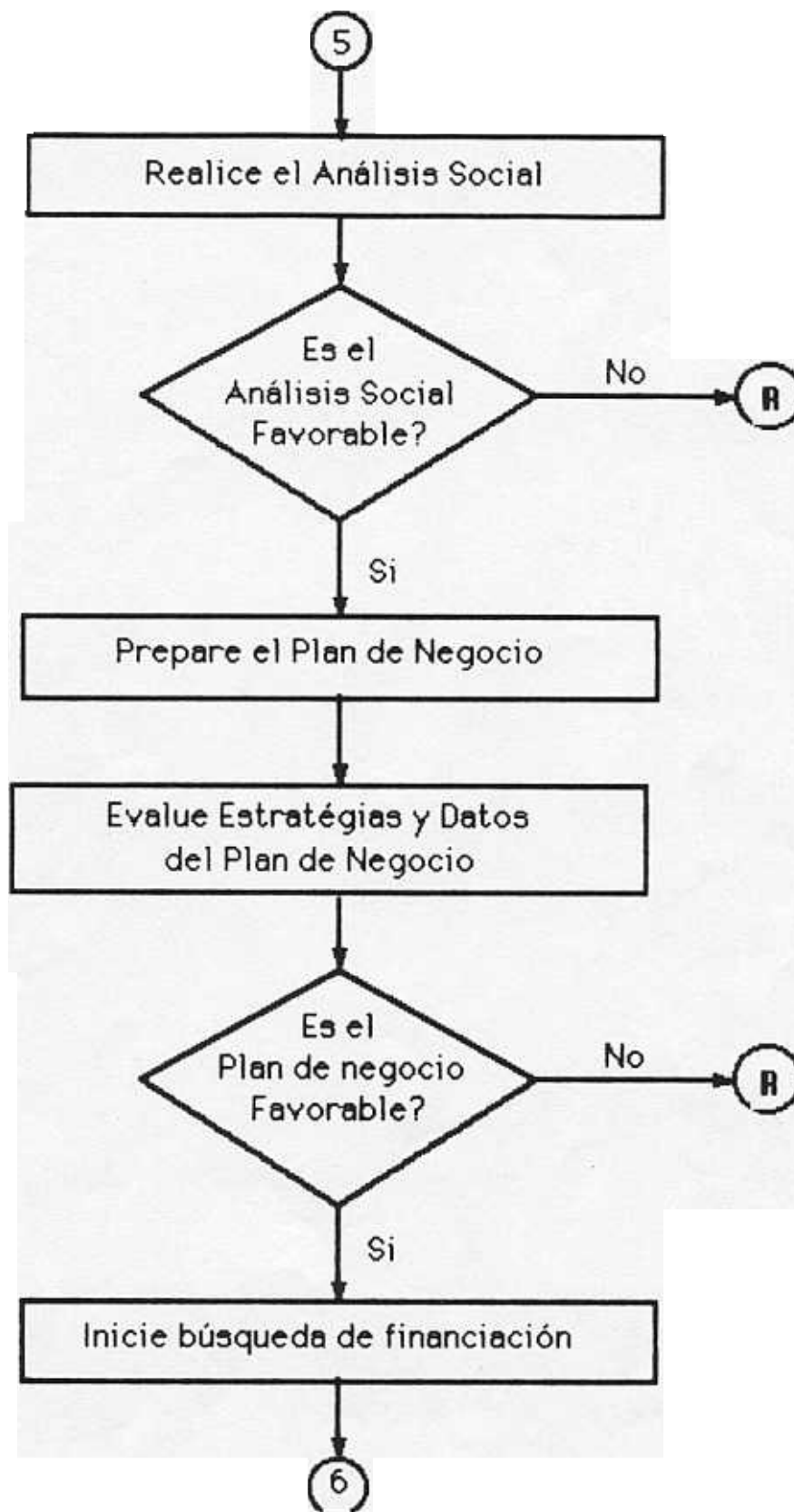
EL PLAN DE NEGOCIO

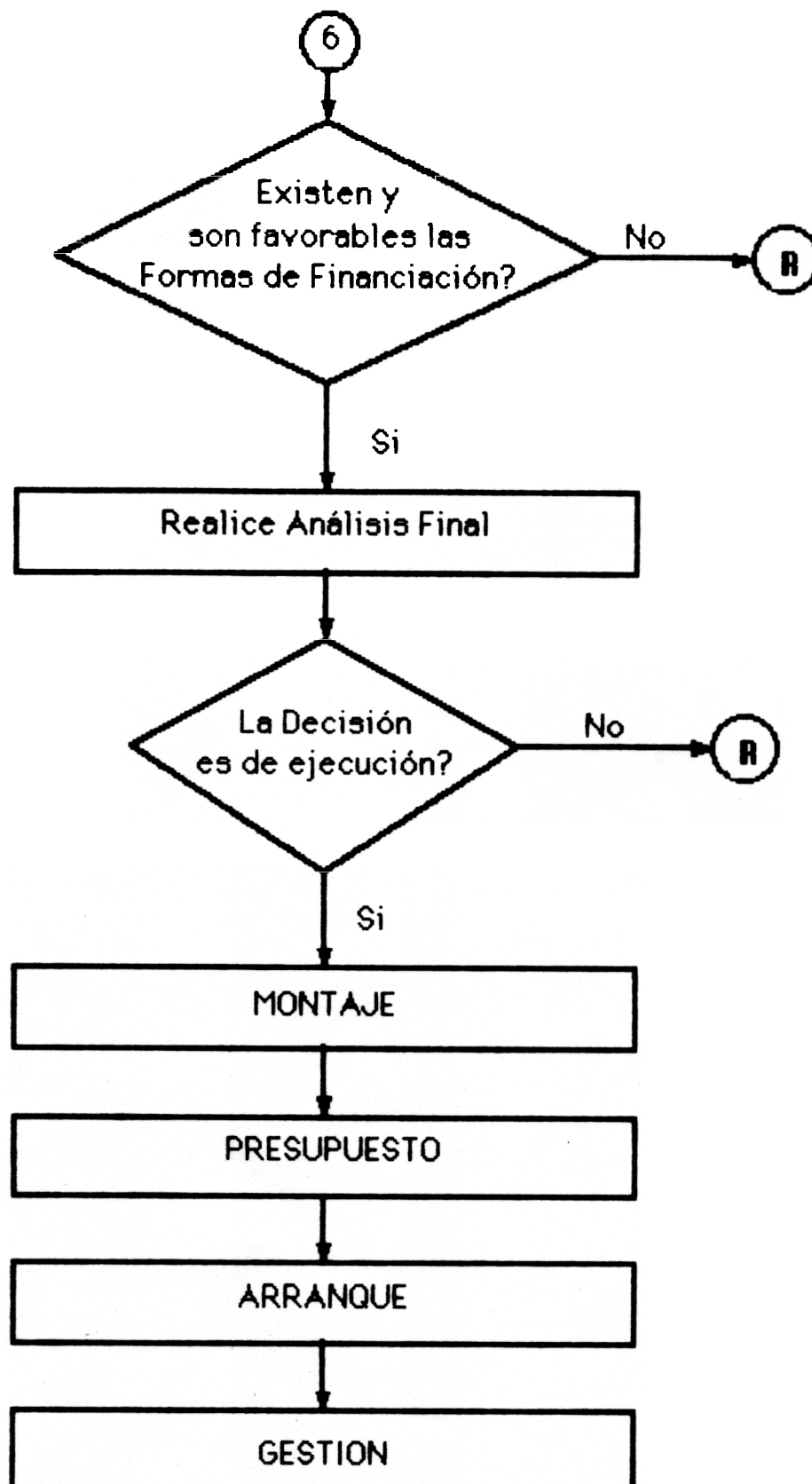












2. CONCEPTOS BASICOS

La mitología del proceso empresarial y el brillo del éxito empresarial, no deben en ningún momento lanzarnos en una carrera ciega y riesgosa. Es necesario que la decisión empresarial sea sólida y que se tenga una estrategia para el manejo del nuevo negocio. Debemos recordar que todo inversionista profesional busca oportunidades que tengan tres atributos básicos:

1. Un excelente producto o servicio.
2. Un excelente grupo humano en lo técnico y en lo administrativo.
3. Un Plan de Negocio detallado y comprensivo que establezca la naturaleza del negocio propuesto, las formas de operaciones, los requerimientos de recursos, los potenciales resultados y las estrategias para lograrlo..

Recordemos que toda actividad empresarial comporte un punto de inicio: El desarrollo de un concepto de negocio. Esta etapa es crítica y es básico que analicemos si la idea puede o no llevarse a la realidad y si hay o no un mercado para ese producto o servicio.

Recordemos también que el proceso empresarial, es un proceso de altísimo contenido humano donde el hombre se juega el todo de sí: Sus recursos, sus ideas, sus ambiciones, su tiempo, etc. Esto exige claridad y calidad en el

grupo humano vinculado a la empresa.

El Plan de Negocio es un documento escrito, preparado por el empresario (sin excluir la potencial colaboración de otros) para su empresa en un momento específico de tiempo que describe en forma comprensiva cuatro grandes preguntas:

1. Qué es el negocio?
2. Quién dirigirá el negocio?
3. Por qué será exitoso?
4. Cómo se va a lograr ese éxito?
5. Qué recursos se requieren?

Es el mecanismo de darle al negocio una identidad, una vida propia. Es un enunciado preciso y claro de propósitos, es ver oportunidad para transferir los pensamientos, ideas y conceptos a un papel y sobre todo es una expresión de su visión empresarial. Es un mecanismo de Venta de su idea.

El Plan de Negocio debe ser un documento conciso, leible y muy bien escrito, que debe anticipar los aspectos favorables y desfavorables. Debe ser un documento serio y evaluativo, no promocional.

3. RAZONES PARA EL PLAN DE NEGOCIO

El Plan de Negocio se prepara por dos razones básicas en función de su uso.
INTERNAS Y EXTERNAS:

a) INTERNAS:

Evaluación real del potencial del negocio.

2. Establecimiento de un plan de acción para todas las áreas de la organización.
3. Determinación de las variables más significativas en las variables del proyecto y por tanto de las variables a controlar.
4. Posibilidad de detectar fallas fatales.
5. Posibilidad de analizar varios escenarios.
6. Posibilidad de explicar, justificar, evaluar y proyectar sus supuestos.
7. Reducción del riesgo.
8. Mejorar dramáticamente sus chances de éxito estratégico y táctico.
9. Formulación de un plan estratégico y de una serie de metas que permitan evaluar el desarrollo del plan estratégico.

Determinación de las necesidades de recursos físicos, financieros y humanos.

Generación del primer presupuesto.

Mecanismo de conocimiento de todas las facetas del negocio.

b) EXTERNAS:

Para conseguir los recursos financieros del proyecto.

2. Para conseguir compradores y/o proveedores.
3. Para conocer el sector en el cual se va a desenvolver el negocio.

4.ERRORES MAS FRECUENTES EN LA ELABORACION DEL PLAN DE NEGOCIO

En el proceso de establecimiento de todo negocio y en la elaboración de todo plan de negocio se cometen algunos errores:

- a. Creer que todo producto o servicio tecnológicamente importante es mercadeable y puede dar origen a un negocio factible.
- b. Creer que todo lo que se requiere para que un negocio arranque y sea exitoso es tener dinero.
- c. Enamorarse del negocio y cegarse ante sus deficiencias.
- d. Introducir simultáneamente muchos productos/servicios.
- e. No tener claridad en el grupo administrativo.
- f. Estimar las ventas a partir de la capacidad de producción de los equipos.
- g. Fallas en el análisis y el entendimiento del mercado. No se sabe quien es el cliente, porque compra, quien es la competencia.
- h. Intento de vender una tecnología más que una oportunidad de negocio. Falta de evaluación real de consumos y productividad lo cual lleva a sub-estimación de los costos.
- j. Olvido o sub-estimación del capital de trabajo.
- k. Falta de análisis de la liquidez del negocio.
- l. Estimación errada de la fracción de mercado a captar y del proceso de venta.
- m. Mantener la idea de que el negocio sólo es importante para uno si uno está solo o en mayoría.
- n. Tratar de ocultar las partes débiles del negocio.

- ñ. Creer que las hojas electrónicas son la salvación y producen un plan de negocio articulado.
- o. Hacer enunciados ambiguos o vagos.
- p. Describir la tecnología en forma ininteligible.
- q. Tener gente incognita en el negocio.
- r. Escribir un documento muy extenso y poco preciso.
- s. Suponer números sin razón y no evaluar el efecto del supuesto.
- t. Ajustar para que cuadre.
- u. Creer que ese trabajo sólo sirve para conseguir el dinero.
- v. Creer que es un elemento más de la biblioteca.

5. RESUMEN EJECUTIVO

Hay una gran diferencia entre un escrito y un plan de negocios generador, y la primera señal se percibe en el resumen ejecutivo. Todo financista, socio, inversionista, proveedor, lo primero que mira es el resumen ejecutivo y en ese sentido, él es el semáforo: si está bien escrito, es motivante y claro, el plan de negocio se leerá y se revisará; si no lo es cuando más el plan de negocio se ojeará.

El resumen del plan de negocio debe indicar clara, breve y precisamente en que consiste el negocio, a que mercado está dirigido, que recursos financieros requiere, como serán usados, cual será el retorno para los inversionistas, como se va a penetrar el mercado, que fortalezas tiene el grupo administrativo y cuales serán los beneficios para el inversionista o proveedor.

El inversionista o el financista espera que usted lo convenza de que tiene una oportunidad sólida y real de negocio, que usted tienen el talento empresarial y administrativo para explotar la oportunidad, que usted tiene un plan sólido, racional y coherente y creíble para hacerlo, y sobre todo que el negocio produce suficientes recursos para cancelar obligaciones y dejar un buen excedente para todos.

6. CONTENIDO BASICO

Los capítulos básicos de un Plan de Negocio se indican a continuación se debe recordar que cada plan de negocio es una entidad y por lo tanto el detalle, la profundidad de cada tema va a cambiar.

Resumen Ejecutivo

Análisis del sector y de la Compañía.

Productos y servicios a ofrecer.

Evaluación del Mercado.

Estrategia de Mercado.

- Aspectos Tecnológicos.

- Plan de Manufactura y Operación.

- Grupo Administrativo.

Aspectos Económicos.

- Aspectos Financieros.

7. EVALUACION

El empresario, tiene que tener convicción sobre su idea, pero no se debe cegar a los signos negativos que pueden surgir alrededor del negocio. Es necesario estar listo y dispuesto a recibir con beneficio de inventario, las críticas, comentarios y recomendaciones que se nos hagan la decisión final es de cada uno de nosotros, pero para esa decisión debemos:

- a. Escuchar cuidadosamente las críticas. Pedir que las precisen y que de ser posible nos den ideas para solucionarlos.
- b. Pese los argumentos cuidadosamente y decida si los cambios sugeridos son apropiados.
- c. Revise su plan de negocio y analice si está siendo realista u optimista.
- d. Haga los cambios que su razón le indique y no lo que su corazón le sugiera.