

## Cómo redactar un Plan de Negocio

Un plan de negocio tiene un propósito fundamental que es el de atraer a inversores y convencerles de que el proyecto empresarial que les proponemos es una oportunidad única que no pueden dejar escapar.

Este sería el objetivo ideal aunque desafortunadamente nunca suele ser tan rápido y necesitaremos algo más para convencer a los inversores más serios. Pero además es un ejercicio perfecto para que el equipo promotor del proyecto pueda definir objetivos, establecer un calendario de hitos y anticiparse a los problemas que seguro terminarán por aparecer.

Un plan de negocio es la principal herramienta que utiliza el inversor financiero para evaluar el proyecto empresarial. Para nosotros como emprendedores se convierte en la primera piedra de toque, el primer contacto con estos perfiles financieros que querrán saber qué es eso que nos bulle en la cabeza.

Un plan de negocio cumple dos funciones principales:

- Primero, fuerza al equipo promotor a fijar sus objetivos. Nos obliga a dedicar mucho tiempo a pensar sobre el negocio, identificar qué factor diferencial estamos ofreciendo para determinar las estrategias de acción. Un plan de negocio tendrá que confirmar o no, las expectativas que tenemos de buscar inversores.
- Segundo, el plan de negocio es la tarjeta de presentación de la empresa para los inversores. Tiene que resultar atractivo para éstos y demostrar que el negocio es realmente interesante para sus intereses. Un inversor debería pensar que de no invertir en nosotros, está dejando escapar una gran oportunidad. Las empresas de capital riesgo reciben cientos de planes de negocio todos los años, pensémoslo detenidamente ¿seremos capaces de plantear un negocio diferente? Tenemos que lograrlo y convencerles de que somos su mejor opción de inversión. Olvidemos las obviedades y la información vaga y generalista, nuestros mensajes tienen que ser claros y contundentes. El plan tiene que mostrar la auténtica naturaleza de nuestro negocio, los objetivos y los medios para obtenerlos. Todo ello de una forma realista sin ocultar aquellos aspectos en los que no somos tan fuertes y que supondrán un desafío para nuestras capacidades.

Un plan de negocio no deberá ocupar más de 30 o 40 páginas. Deberíamos ser capaces de elaborar también una versión corta de 4 o 6 páginas que servirá de introducción para un primer contacto con los inversores.

El contenido de un plan es lo realmente importante y dependerá sin duda de la naturaleza de cada negocio. Sin embargo existen unos cuantos puntos que no se pueden pasar por alto:

## **Resumen ejecutivo**

Parecerá mentira, pero el resumen ejecutivo es la parte más importante de un plan de negocio. Aunque de manera habitual aparezca al principio de todos los planes, es la última sección que escribiremos.

Se trata de resumir en solamente un par de páginas todo el análisis del documento y el establecimiento de nuestras estrategias. Que el inversor continúe leyendo o no, dependerá de estas dos hojas y de lo concisos que logremos ser.

No se trata de realizar un ejercicio de marketing o venta del negocio sino más bien debe presentar la lógica del negocio, por qué nos hemos decidido a ponerlo en marcha, cuál es la actividad que se propone, qué problema solucionamos y cómo vamos a ser capaces de llevarlo a cabo. No hay que ocultar nuestras debilidades sino demostrar que se conocen y que se está en disposición de superarlas.

## **Historial del proyecto**

En el caso de una empresa de nueva creación, no existe el historial de la empresa como tal, pero sí todo lo que se ha hecho, los logros que se han alcanzado hasta llegar al punto en el que nos encontramos en la actualidad.

Enumeraremos cuáles han sido los logros relevantes que hemos conseguido hasta la fecha.

## **Equipo promotor**

La composición del equipo promotor es uno de los aspectos críticos del plan de negocio. Tanto si está plenamente constituido como si se tienen identificados los personajes clave y cómo se va a acceder a ellos.

¿Está realmente todo el equipo comprometido con el proyecto? ¿Cuáles son sus motivaciones para trabajar en él? ¿Qué experiencia tienen y qué es lo que aporta cada uno en la empresa? Identifica las necesidades y los huecos que no están cubiertos, en caso de llegar a un acuerdo, los inversores nos ayudarán a encontrar los perfiles adecuados para ocuparlos.

Identifica a los colaboradores y asesores del proyecto, quién avala que la tecnología es viable o que la oportunidad de negocio realmente existe, qué perfiles son indiscutiblemente vitales para la supervivencia. Explica qué medidas tomarás para atraerles y mantenerles ligados al proyecto.

## **Productos y servicios**

No caigas en el error de realizar una descripción detallada de tu producto, servicio o tecnología. No le interesa a nadie. Trata de pensar más en el cliente y expresa qué necesidad cubres, qué problema, aquel que no le deja dormir por las noches, le estás resolviendo. Utiliza un ejemplo de aplicación si es necesario.

Tus productos o servicios tienen que estar presentados de una forma sencilla, especialmente si están basados en alta tecnología. Tienes que hacer hincapié en las ventajas competitivas, el estado de desarrollo en que se encuentra, las debilidades que presenta y las patentes, si es

que existe esa posibilidad, que o están solicitadas o pueden solicitarse. ¿Qué ventajas obtienes frente a tus competidores? ¿Por qué son tus productos o servicios mejores que los de ellos?

### **Análisis del mercado y de los competidores**

¿Son tus productos atractivos para los clientes? ¿Cuál es el potencial de mercado que existe en el sector?

La respuesta a estas preguntas son las estimaciones de demanda, los posibles ingresos que obtendremos y normalmente siempre están respondidas de una forma demasiado optimista y los competidores, normalmente también, subestimados.

Independientemente de que estemos proponiendo una nueva actividad empresarial inexistente en el mercado, hay que determinar cómo se están cubriendo las necesidades de los clientes en la actualidad. No importa lo novedosa que pueda ser tu tecnología o tu modelo de negocio: siempre hay competidores.

Deberíamos ser capaces de mostrar cómo está evolucionado el mercado, si se encuentra en crecimiento o en recesión y qué está ocurriendo en nuestro segmento en particular. Trata de describir la posición estratégica de tus competidores, las barreras a la entrada, los canales de distribución, los potenciales riesgos y la respuesta que tenemos preparada para hacerles frente.

### **Comercialización: marketing y ventas**

Ahora hay que demostrar cómo nos las vamos a ingeniar para acceder al potencial de mercado que hemos detectado. En definitiva, cuánta cuota de mercado vamos a ser capaces de conseguir.

Tenemos que describir cuál va a ser nuestra política de distribución, en qué canales de venta vamos a estar presentes y por qué. ¿Cómo vamos a darnos a conocer a nuestros clientes? Sé coherente con el mercado en el que estás y adáptate a las necesidades de tus clientes. Pónselo fácil. ¿Cómo vas a hacerles ver el auténtico valor que les aportan tus productos o servicios? ¿En qué periodo tiempo serás capaz de hacerlo?

Éste es el punto en el que definimos la estrategia de precios, cómo pretendes diferenciarte de tu competencia. Además tendrás que desarrollar tu plan de promoción y comunicación.

### **Operaciones**

Indica cómo va a funcionar el negocio en el día a día y qué recursos internos vas a necesitar para ello. El flujo de operaciones hasta poner en venta un producto o servicio, las políticas de I+D, las políticas sociales o las posibles alianzas que piensas acometer.

### **Recordatorio de las hipótesis relevantes que sustentan el plan**

Antes de presentar las proyecciones financieras, es una buena idea recordar a los inversores las hipótesis principales y confirmar la lógica del modelo de negocio.

Esto incluye el cómo el producto o servicio propuesto, responde a una oportunidad detectada, una necesidad no cubierta satisfactoriamente, qué recursos son necesarios (comercialización, equipo, finanzas y producción) y cuáles son los principales riesgos.

En este punto puedes realizar un avance de la información que viene a continuación y realizar una lista de aquellos elementos que van a generar tus ingresos o aquellos recursos que implican los principales costes.

### **Proyecciones financieras**

Nuestras proyecciones financieras tienen que ser realistas y mostrar el potencial de crecimiento del negocio. Todas las hipótesis tienen que estar justificadas y ser coherentes con los análisis previos que hemos hecho sobre el mercado en el que nos movemos. Siempre que sea posible pide la ayuda de alguien especializado en finanzas que cuestione tus proyecciones financieras y que pueda asegurar que tu modelo está equilibrado.

Prepara unas proyecciones para los próximos tres a cinco años: las cuentas de operaciones y los flujos de caja para cada una de las diferentes líneas de negocio de la empresa. Las proyecciones de flujos de caja permiten planificar tus necesidades de liquidez (pago de sueldos, pagos de intereses de un préstamo, pagos a proveedores) de modo que puedas prepararte para evitar el riesgo de insolvencia.

Tu balance y cuenta de resultados, permitirán al inversor comprobar que su dinero será rentable a lo largo de todo el periodo que dure la operación.

Comprueba los aspectos críticos de tu negocio y su efecto en las cuentas de la compañía. ¿Qué ocurre si la facturación disminuye un 10% de lo esperado? ¿Qué ocurre si nuestros proveedores elevan los precios un 5%? ¿Cómo evoluciona el capital circulante, el dinero que tenemos en caja para afrontar los pagos? ¿Cuáles son los posibles niveles de deuda admitida? ¿Cuál es el máximo sostenible del ratio deuda/ capital?

Si la empresa ya está operando, necesitamos informar sobre el historial financiero de la empresa con el fin de dar mayor credibilidad de las proyecciones.

Por último, no olvides que los analistas de inversión son expertos en leer balances y cuentas de resultados y enseguida se darán cuenta de si tus proyecciones financieras son realistas o no. Las proyecciones servirán para comprobar si el plan de negocio progresa como estaba planeado.

### **Inversión requerida**

Las proyecciones financieras determinan las necesidades de capital. Nos permite de una forma más sencilla, determinar qué métodos de financiación nos interesa utilizar: capital riesgo, préstamos bancarios, business angels o cualquier otro.

Establece en qué utilizarás el capital captado, cuáles son las prioridades, cuándo hará falta desembolsar el dinero y cuál será la estructura de capital antes y después de cada operación de inversión.

Recuerda que un inversor busca rentabilidad en su inversión. Si tu negocio ofrece un 10% de rentabilidad anual, cualquiera preferiría invertir en bolsa a medio plazo en lugar de una empresa a riesgo.

### **Desinversiones**

Indica, de acuerdo con tus proyecciones financieras, cuándo podrá desinvertir el inversor y recuperar el principal y las plusvalías derivadas de la operación.