



Planes de negocio

Un instrumento para afianzar el éxito
en las *start-up*

Octubre de 2009

Planes de negocio: un instrumento para afianzar el éxito en las *start-up*.

En las últimas tres décadas, una parte sustancial de las innovaciones se ha producido a través de empresas surgidas expresamente para explotar oportunidades tecnológicas y de mercado detectadas por su equipo promotor.

Este fenómeno se ha dado tanto en España como en el resto de países desarrollados y ha sido especialmente importante en sectores como el software, las telecomunicaciones, internet, las energías renovables, la biotecnología, los *medical devices* o la nanotecnología.

Los planes de negocio son una herramienta imprescindible para justificar un nuevo proyecto empresarial y describir las acciones y recursos necesarios para desplegarlo, ya se trate de una nueva empresa, una nueva línea de negocio o un *spin-off*.

Al fundamentar el proyecto, las actuaciones y medios requeridos y su impacto estimado, los planes de negocio se convierten en un instrumento útil para juzgar su potencial.

Los planes de negocio son claves para convencer de las virtudes de un nuevo proyecto a inversores, entidades financieras y Administraciones Públicas.

Propósito de los planes de negocio

Los planes de negocio tienen tres finalidades. La primera es planificar las acciones ante una oportunidad y evaluar su viabilidad. La segunda es justificar y comunicar el proyecto a personas u organizaciones que puedan aportar fondos. Y la tercera es establecer sus objetivos e hitos de desarrollo.

Elaborar un plan de negocio es un ejercicio valioso que da a su promotor la oportunidad de realizar una reflexión estratégica sobre el proyecto. Esto permite considerar aspectos relevantes para su éxito futuro como:

- Analizar la industria y el mercado.
- Definir las acciones, recursos y organización necesarios.
- Anticipar y prevenir los obstáculos y riesgos.
- Establecer objetivos para evaluar el progreso del proyecto.

- Simular el impacto financiero de las acciones y recursos utilizados para valorar la viabilidad de la empresa.

Asimismo, el plan de negocio es un elemento esencial para comunicar y conseguir fondos para dicho proyecto, ya se trate de capital que proceda de inversores, de créditos de entidades financieras o de subvenciones, créditos blandos o inversiones por parte de entidades públicas de promoción económica.

Cuando el plan de negocio sirve para captar recursos, se convierte en un compromiso respecto al cual los inversores y acreedores del proyecto comprometerán los fondos y evaluarán al propio proyecto. Además, se convierte en un punto de referencia para las valoraciones de la empresa y las negociaciones para la entrada en el capital.

El plan de negocio no sólo comunica con detalle cómo el promotor piensa actuar para aprovechar la oportunidad. También refleja su nivel de comprensión del mercado, las operaciones, las necesidades de recursos y los retos, además de la calidad de su pensamiento y su creatividad.

Factores de fracaso en las nuevas iniciativas

Numerosos estudios han analizado las causas del éxito y el fracaso de los nuevos proyectos empresariales. Las causas del fracaso más mencionadas son:

- Problemas organizativos y de negocio.
- Nivel de ventas insuficiente.
- Problemas financieros.

Los problemas organizativos y de negocio pueden lastrar el desarrollo del proyecto. Si no se establece una organización y unos procesos claros, será más difícil que la organización detecte y resuelva las cuestiones competitivas clave. Tampoco se podrán superar esos obstáculos si la empresa no obtiene unos recursos y personal con las capacidades idóneas, a nivel técnico y directivo, para llevar a cabo con éxito el proyecto.

Unas ventas insuficientes provocarán que la empresa no pueda cubrir sus costes fijos, lo cual creará un problema en la cuenta de resultados que, antes o después, afectará a la tesorería.

Esas menores ventas pueden deberse a que el mercado crezca a unas tasas inferiores a las previstas. Pero también pueden derivarse de que la penetración efectiva del nuevo producto en

Los nuevos proyectos fracasan al no paliar los riesgos organizativos, no llegar al punto muerto o no conseguir un ciclo de caja adecuado.

el mercado sea menor. Esta menor adopción sería el resultado de sobrevalorar la proposición de valor del nuevo producto en relación a sus competidores y sustitutivos.

En cuanto a los problemas financieros pueden deberse a dos causas principales. La primera son las dificultades en la obtención de financiación del proyecto. Y la segunda son los problemas en la gestión del cash flow generado por el mismo.

Estos problemas en el cash flow generado pueden derivarse de problemas en la cuenta de resultados. Aparte de proceder de unas ventas insuficientes, pueden haberse previsto los costes de una forma optimista. Así, se pueden haber estimado unos costes demasiado bajos, ya sean de desarrollo del producto, de esfuerzo comercial para introducirlo, o de haber sobredimensionado la organización para la demanda efectivamente materializada.

Finalmente, la temporización de los cobros y pagos puede diferirse respecto a la prevista. Los retrasos en el proyecto aplazan el momento de arranque de la comercialización, pero también se puede haber estimado un ciclo de venta más corto que el que realmente se acabe dando.

Una vez realizada la venta, los plazos de cobro efectivos pueden alargarse debido a un mayor poder de negociación del comprador, por retrasos en la entrega del producto o servicio, o por retrasos en el cobro del cliente.

Por el otro lado, los plazos de pago de la empresa pueden acabar siendo menores a los previstos si se sobreestima la capacidad de negociación ante los proveedores.

Así pues, de no conseguirse unos niveles de ventas, de fondos y un ciclo de caja adecuados, la nueva empresa irá consumiendo poco a poco sus recursos financieros hasta su extenuación.

Criterios de evaluación de los planes de negocio

Los criterios que buscan los inversores en los nuevos proyectos son aquellos que contrarrestan los riesgos anteriores. La lista de elementos valorados es muy amplia pero, a modo de resumen, los más importantes se refieren a la personalidad y experiencia del empresario, las características del producto y mercado, y los aspectos financieros¹.

Los inversores valoran los proyectos en mercados en crecimiento así como el perfil del equipo promotor.

Los inversores desean proyectos claros, articulados sobre necesidades apremiantes de los clientes y en mercados en crecimiento.

Las empresas de capital riesgo valoran especialmente la personalidad, experiencia y capacidad del equipo emprendedor. Buscan un equipo compenetrado y que disponga de habilidades en las funciones empresariales necesarias para que el proyecto salga adelante: experiencia comercial y márketing, en administración y finanzas, y en operaciones e I+D.

Este equipo debe tener una reputación por los resultados obtenidos en su trayectoria anterior y una experiencia relevante, a ser posible en el sector. La experiencia sectorial proporciona un buen conocimiento de los obstáculos y requisitos operativos y comerciales del negocio así como de las deficiencias y oportunidades en el mercado.

Los inversores valoran que el proyecto esté conectado con las necesidades de los clientes, especialmente que partan de sus problemas. Los proyectos basados en ofrecer soluciones sobredimensionadas a problemas poco importantes o con una diferenciación irrelevante están abocados al fracaso.

Una alta rentabilidad en un mercado con un alto crecimiento resulta muy atractivo a los inversores, dado que es más fácil penetrar en un mercado en ampliación que en uno estable.

Finalmente los inversores valoran enormemente la claridad y el realismo. Se requiere que el plan de negocio sea sencillo y preciso explicando el proyecto. Un emprendedor que sea confuso explicando su proyecto, es posible que no tenga claro el modelo de negocio o la prioridad con la que hay que ir desarrollando sus diferentes posibilidades.

Por otro lado, los inversores buscan planes realistas. Nada genera más sospechas sobre la capacidad y motivaciones de los promotores que los planes de negocio con enormes necesidades de fondos que tienen previsiones de ventas y beneficios excepcionalmente altos.

Diversos estudios relacionados el éxito de las nuevas empresas y la elaboración de planes de negocio rigurosos.

Planes de negocio y éxito

Diversos estudios han puesto de relieve la importancia de los planes de negocio para el éxito de los proyectos empresariales.

Delmar y Shane² han encontrado una correlación positiva entre disponer de planes formales y recibir capital externo. También hallaron que haber elaborado planes de negocio aumenta las

probabilidades de supervivencia y facilita el desarrollo de productos y la organización de la compañía.

Sin embargo, tal y como esos autores advierten, no sólo cuenta tener un plan formal sino también la calidad de su contenido y de su implementación. En este sentido, Reid y Smith³ no encontraron que tener un plan de negocio tuviera efectos sobre el rendimiento de los nuevos proyectos empresariales. Pero que sí que hallaron que la planificación mejoraba dicho rendimiento, entendiendo a esta como el número de meses que los directivos proyectaban los efectos de sus decisiones para evaluar su impacto.

Contenido y alcance del plan de negocio

El plan de negocio típico contiene una serie de secciones que describen los puntos básicos el funcionamiento planificado de la nueva iniciativa.

El nivel de detalle de estas secciones puede variar según el propósito del plan, su receptor, los recursos requeridos y la novedad del proyecto. Algunas de las secciones más accesorias pueden, incluso, desaparecer.

Así, un plan que exija pocos recursos para su despliegue puede permitirse el lujo de ser más sintético que uno que requiera grandes inversiones.

Asimismo, un documento dirigido a captar inversiones externas deberá ser más exhaustivo que uno que tan sólo desee ordenar el pensamiento sobre una oportunidad.

Por otro lado, la familiaridad con el sector que tengan los receptores del plan también determina su amplitud. Un inversor conocedor del sector dará por sentados determinados aspectos que será necesario aclarar a inversores sin esa experiencia.

Finalmente, los proyectos que presenten productos o servicios totalmente nuevos para el mercado deberán realizar unas explicaciones más minuciosas, dado que se debe educar al receptor sobre las características del mercado y producto, el modelo de negocio, las operaciones y el modelo financiero que se deriva.

A continuación se muestran las secciones típicas de un plan de negocio:

Sección	Detalle
1. Resumen.	a. Resumen ejecutivo del proyecto.
2. Datos de la compañía.	a. Antecedentes y justificación del proyecto. b. Equipo promotor. c. Estado actual.
3. Actividad de la compañía y producto.	a. Descripción del producto / servicio. b. Modelo de negocio. c. Comparativas del producto. d. Cronograma.
4. Análisis del sector y estrategia.	a. Definición del mercado. Datos de interés. b. Competidores. c. Clientes. d. Análisis DAFO. e. Estrategia propuesta.
5. Plan de marketing.	a. Estrategia de marketing. b. Proposición de valor del producto o servicio. c. Política de precios. d. Previsión de ventas. e. Canales y distribución. f. Plan de comunicación. g. Plan comercial.
6. Operaciones y tecnología.	a. Estrategia de operaciones. b. Desarrollo de producto. (i) Funcionalidades y arquitectura. (ii) Mapa de desarrollo. (iii) Costes de desarrollo. c. Plan de operaciones. a. Mapa de procesos. b. Plan de producción. c. Recursos operativos. Descripción y previsiones. d. Recursos tecnológicos. e. Costes operativos. f. Proveedores y partners. g. Plan de calidad.

Sección	Detalle
7. Organización	a. Organización. (i) Organigrama propuesto. (ii) Definición de funciones. (iii) Roles y asignación. (iv) Control de gestión. b. Recursos Humanos. (i) Política de recursos humanos. (ii) Plan de retribución. (iii) Plan de plantilla.
8. Aspectos jurídicos y sociales.	a. Forma jurídica. b. Patentes y marcas. c. Obligaciones fiscales, laborales y administrativas. d. Prevención de riesgos laborales y aspectos medioambientales. e. Responsabilidad social empresarial.
9. Plan financiero.	a. Estrategia financiera. b. Bases de cálculo. c. Cuenta de resultados previsional. d. Balances previsionales. e. Presupuesto de tesorería. f. Pla de inversiones. g. Necesidades financieras y uso de los fondos. h. Principales ratios y conclusiones.
10. Inversión	a. Fondos propios actuales. b. Inversión solicitada y condiciones propuestas. c. Órganos de gobierno societario. d. Pactos societarios. e. Estrategia de salida.
11. Próximos pasos.	a. Objetivos, fases, actividades e hitos para el despliegue. b. Riesgos.
12. Anexos.	Según necesidades.

Conclusiones

Los planes de negocio son documentos que permiten a los emprendedores analizar oportunidades de mercado y diseñar la organización idónea para explotarlas.

Sirven para describir cómo los promotores pretenden sortear los obstáculos a la viabilidad de la iniciativa, en especial los comerciales, financieros, operacionales y organizativos. Por ello se convierten en una herramienta idónea para comunicar y justificar dichas iniciativas a inversores.

Los planes de negocio deben probar que establecen una estrategia y organización claras y razonables para necesidades significativas del mercado, a través de un equipo capacitado para hacer frente a las vicisitudes previstas e imprevistas.

Por estos motivos, los planes de negocio no son sólo un requisito imprescindible para dirigirse al mercado para captar fondos. Como demuestran diversos estudios, pueden convertirse en un ejercicio de planificación sólida que aumente las probabilidades de éxito de la empresa.

Notas:

¹ : Macmillan, I. C., Siegel, R. y Narasimha, P. N. S.: “*Criteria Used by Venture Capitalist to Evaluate New Venture Proposals*”. Journal of Business Venturing, (1985), 1(1).

² : Delmar, F. y Shane, S.: “*Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures?*”. Strategic Management Journal, (2003) 24(12).

³ : Reid, G. C. y Smith, J. A. (2000): “*What makes a New Business Start-up Successful?*”. Small Business Economics, (2000), 14(3).