

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS

Proposal methodology for the preparation of business plans

RESUMEN

El Plan de Negocio, es una recopilación escrita de las acciones, los recursos empleados y los resultados esperados de un negocio, organizados de tal manera que se anticipe el logro de los objetivos propuestos. Contiene el mapa de la ruta en la operación del negocio y los indicadores de medida del progreso a través del tiempo. El objetivo de un Plan de Negocio es desarrollar los aspectos más relevantes que permitan tomar la decisión de inversión y establecer los compromisos sobre los beneficios que se pueden obtener de la inversión a realizar; los que servirán además para evaluar y gerenciar su operación futura.

PALABRAS CLAVES: Claridad, Consistencia, Generalidad, Objetividad, Plan de negocio.

ABSTRACT

The Business Plan is a written compilation of actions, the resources used and expected results of a business, organized so as to anticipate achieving its objectives. It contains a map of the route in the operation of the business and indicators for measuring progress over time. The objective of a Business Plan is to develop the most relevant aspects to take the decision to invest in a business and establish commitments on the benefits to be gained from the investment to make, these commitments will serve to further assess and manage its operation future.

KEYWORDS: Clarity, Consistency, Objectives, Plan business.

1. INTRODUCCIÓN

Entre algunas razones y ventajas que sustentan la elaboración de un Plan de Negocios se tiene que éste sirve internamente como instrumento de trabajo y externamente como tarjeta de presentación de la Empresa. Al tenerlo formalizado y condensado en un documento escrito facilita a la administración de una empresa, concentrar los esfuerzos en el control de las desviaciones que se estén presentando en los principales indicadores de gestión antes de que éstos alcancen condiciones críticas.

El Plan de Negocio impulsa a los gerentes a pensar en sus ideas de una forma sistemática, identifica brechas de conocimiento, mueve a tomar decisiones, y facilita la formulación de una estrategia bien focalizada y estructurada. Durante su preparación se abordan y evalúan diferentes alternativas y además se identifican y cuantifican sus principales riesgos. [1]

2. CARACTERÍSTICAS DE UN PLAN DE NEGOCIOS

La forma de estructurar un plan de negocios depende de que clase de negocio se está considerando y de los objetivos que se estén buscando con él. Por ejemplo para una compañía que está iniciando, el plan de negocios

tendrá una estructura diferente al de una empresa existente que pretende lanzarse en un nuevo producto al mercado.

A pesar de estas diferencias, los planes de negocios tienen un número de elementos en común. Éstos se hacen para suministrar una evaluación integral de los riesgos y oportunidades planteadas con la operación, lo que no es una tarea sencilla, y para lograr un buen resultado se requiere prestar atención a ciertos estándares de diseño y contenido. Para lograr un plan exitoso, se hacen las siguientes sugerencias:

Claridad: Los formuladores del Plan deben ser capaces de encontrar respuestas adecuadas a sus preguntas y deben poder ubicar con facilidad los tópicos en los cuales estén particularmente interesados. Esto significa que el plan de negocios debe tener una estructura que permita a los evaluadores escoger lo que ellos quieran leer, se trata de formular los principales argumentos con los cuales se pretende persuadirlos. Cualquier asunto que pueda ser de interés para el decisor debe ser tratado completamente, pero de una forma concisa. Un plan de negocios no está hecho para ser leído en presencia del autor, quien podría contestar preguntas y suministrar explicaciones, por esta razón, el texto no debe ser ambiguo y debe hablar por sí mismo.

LEONEL ARIAS MONTOYA

Ingeniero Industrial, M. Sc.
Profesor Asociado
Universidad Tecnológica de Pereira
leoarias@utp.edu.co

LILIANA MARGARITA PORTILLA DE ARIAS

Administradora Financiera, M. Sc.
Profesor Auxiliar
Universidad Tecnológica de Pereira
lilipor@utp.edu.co

CARLOS ALBERTO ACEVEDO LOZADA

Ingeniero Industrial, Especialista.
Profesor Auxiliar
Universidad Tecnológica de Pereira
acelcar@utp.edu.co

Integrantes Grupo de Investigación:
Administración del Desarrollo
Humano y Organizacional.
Facultad Ingeniería Industrial
Universidad Tecnológica de Pereira

Objetividad: Los datos presentados deben ser precisos. Las debilidades nunca deben ser mencionadas sin la introducción de métodos para corregirlas o planes para resolverlas, no significa que las debilidades fundamentales sean escondidas, por el contrario durante la preparación de un plan, se deben desarrollar aproximaciones para remediarlas y presentarlas con claridad. Se debe redactar en forma objetiva, dejando la oportunidad al evaluador de sopesar cuidadosamente sus argumentos.

Generalidad: En la mayoría de los casos son suficientes una explicación simplificada o un diagrama, no se trata de impresionar con exceso de detalles técnicos elaborados, descripciones detalladas de los proyectos y apenas un pequeño análisis de su propuesta, si es imprescindible profundizar en detalles técnicos, esto debe hacerse mediante un anexo.

Consistencia y presentación: Como en el Plan de Negocios trabajan diferentes personas de diferentes áreas, al final, este trabajo debe integrarse para evitar que se convierta en una colcha de retazos de estilos variados y diferentes profundidades analíticas. Por esta razón lo mejor es que una sola persona realice la versión final para que tenga un aspecto visual uniforme. Los tipos de letra, por ejemplo, deben ser consistentes con la estructura y contenidos, algunos gráficos y tablas importantes deben ser cuidadosa y selectivamente integrados.

3. ELEMENTOS Y PASOS A SEGUIR EN LA ELABORACION

En la figura 1 se presenta los elementos comunes que debe contener un plan de negocios, que a su vez son los pasos recomendados para su correcta elaboración:

Resumen ejecutivo: Está diseñado para capturar el interés de los tomadores de decisiones y debe contener un breve resumen de los aspectos principales del negocio. En particular deben resaltarse los productos y servicios, la propuesta de valor para el cliente, los mercados relevantes, la experiencia de los administradores, los requerimientos financieros y el posible retorno de la inversión.

Alineación estratégica del negocio: El plan de negocios debe estar coordinado con el plan estratégico de la empresa, de tal manera que se pueda establecer una relación entre sus objetivos y los objetivos generales de la misma. Para lograrlo, el plan de negocios debe indicar claramente cuales son las metas y objetivos de largo plazo que ayuda a alcanzar, de tal manera que se soporte el desarrollo de las estrategias específicas de la Unidad Estratégica de Negocio y por lo tanto el de las estrategias corporativas.

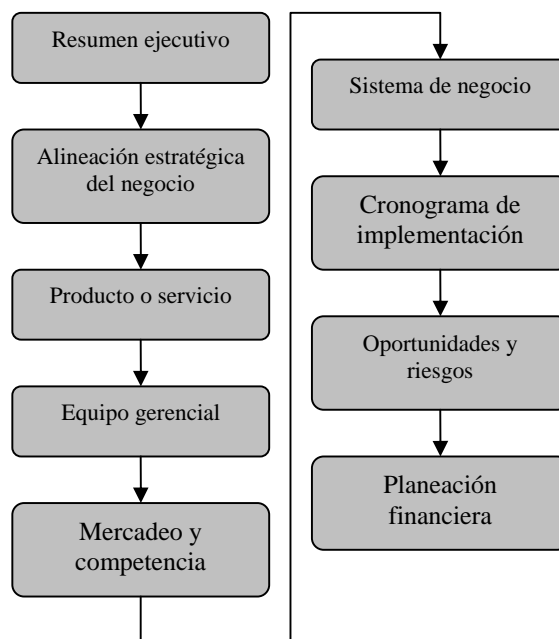


Figura 1. Elementos comunes de un Plan de Negocios

Producto o servicio: El plan de negocios se deriva de un producto o servicio innovador y del valor que represente para el consumidor final. Es importante indicar la forma como el producto se diferencia de aquellos que se encuentran o estarán en el mercado. Cuando se trate de compra de negocios existentes se debe analizar cuales son los productos y servicios que se prestan en el mercado y que potencial de mejora o innovación presentan, tratando de incluir únicamente los detalles técnicos principales haciendo énfasis en la naturaleza de sus innovaciones y la forma en que estas se convierten en ventajas sobre sus competidores.

Equipo gerencial: En esta parte se describen las fortalezas del equipo gerencial. Al describir las destrezas se debe estar seguro de enfatizar aquellas que tengan una particular importancia para implementar sus planes específicos. La experiencia profesional y logros laborales tienen mayor peso que los títulos académicos.

Algunas de las características que deben considerarse para la conformación de un equipo gerencial sólido son: Todos los integrantes del equipo tienen los mismos valores y persiguen los mismos objetivos, en otras palabras, desean tener éxito. Poseen atributos y fortalezas complementarias. Mínimo tres y no más de seis personas. Mantenerse unidos a pesar de las adversidades. Mantener el entusiasmo aún cuando se presenten altibajos.

Aunque el equipo gerencial no es requerido hasta tanto no se llega a la fase de puesta en marcha del plan de negocios, es aconsejable comenzar a buscar posibles participantes, tan pronto como sea posible.

Mercado y competencia: El entendimiento de los clientes y sus necesidades constituye la base de un plan de negocio exitoso. Solamente serán sus compradores los clientes a quienes se convenga de que están obteniendo un valor mayor al adquirir los productos del proyecto en lugar de los de sus competidores.

De manera preliminar a la elaboración del plan de negocio es necesario emprender una definición del producto/servicio con el cual se va satisfacer una necesidad del cliente a través de una propuesta de valor competitiva. [2]

Tanto el tamaño del mercado potencial del negocio como sus expectativas de crecimiento constituyen dos de los motores de la viabilidad de un proyecto empresarial y deben estar incluidos explícitamente en el plan de negocio. A continuación se presentan algunos elementos que podrían servir de guía para su tratamiento:

- ◆ Segmentación de mercado.
- ◆ Competencia.
- ◆ Producto.
- ◆ Precio.
- ◆ Plaza.
- ◆ Promoción.

Sistema de negocio: Cada iniciativa empresarial está compuesta de una interrelación de actividades individuales. Cuando éstas están presentes y en relación unas con otras, resulta un sistema de negocio. El sistema del negocio establece el mapa de las actividades necesarias para preparar y llevar el producto final al cliente. El trazado del sistema del negocio es una forma de entender las actividades del negocio, permite pensar en ellas sistemáticamente y facilita su descripción con transparencia. No hay reglas generales o estándares para un sistema de negocio. El sistema o modelo de negocio debe ser lógico, completo y útil para la planeación.

Cronograma de implementación: Normalmente los inversionistas desean conocer su visión del desarrollo del negocio. Un plan realista a cinco (5) años inspirará credibilidad entre inversionistas y asociados en el negocio. Además, le ayuda a pensar en las diferentes actividades y sus interdependencias, que pueden ser:

1. Diseño del cronograma de implementación.
2. Planeación de recursos humanos.
3. Planeación de las inversiones y la depreciación.
4. Control y seguimiento de la inversión.

Es así como el seguimiento de los resultados reales de una inversión se comparan con los objetivos trazados inicialmente y del resultado de esta actividad se detectan los aciertos o desviaciones y se establecen las necesidades de replanteamiento.

Oportunidades y riesgos: El objeto de este ejercicio es identificar el margen de error por desviaciones de sus

supuestos. Si es posible con un esfuerzo razonable, sería deseable contar con los escenarios optimistas y pesimista a partir de cambios en los parámetros claves. Es aquí donde se identifican los riesgos y las oportunidades. Estos cálculos ayudarán a juzgar que tan realistas son los planes y a una mejor evaluación de los riesgos de la inversión. Cambiando varios parámetros en los escenarios, tales como precios y volúmenes de ventas, para simular como un cambio en estas condiciones puede afectar sus aspectos claves.

Planeación financiera: La planeación financiera lo asiste siempre y cuando el concepto de negocio sea rentable y pueda ser financiado. Para esto los resultados de los puntos anteriores deben ser resumidos y consolidados. El crecimiento en valor resulta de los flujos de caja de la operación del negocio. Estos son relevantes para la planeación de la liquidez del negocio que además produce información de las necesidades de financiación de su negocio. Por otro lado la situación de utilidades de puede verse en el estado de resultados. Este estado es además necesario desde el punto de vista legal e impositivo. La buena información financiera no es capaz de ofrecer todas las respuestas acerca del desempeño futuro del negocio, sin embargo ayuda a formular casi todas las preguntas pertinentes. Los aspectos financieros deben identificar los factores de dinamismo de la empresa, estimular los impulsos capaces de generar actividad y rendimientos de tal forma que los riesgos asumidos se vean compensados.

Los requerimientos mínimos que debe incluir la planeación financiera de un negocio son las proyecciones por cinco años, o al menos un año después del punto de quiebre, esto es la generación de flujo de caja positivo.

1. *Proyecciones de: flujo de caja y flujo de caja libre:* La compañía deberá tener cierta cantidad de efectivo en sus manos para no caer en la insolvencia que conduce a la bancarrota y a la ruina financiera del negocio. Una planeación detallada de la liquidez asegura flujos de caja positivos. El principio es simple, los ingresos se comparan directamente con los egresos. Hay que tener en cuenta que generar una factura no significa que el dinero esta disponible o que se tiene que pagar la cuenta. La planeación de la liquidez se basa en las fechas en que el efectivo ingresa o sale de la caja. O sea que la planeación de la liquidez involucra aquellas transacciones que cambian el saldo de la caja. La depreciación y las cuentas por pagar, por ejemplo, no están incluidas.

Una compañía es solvente cuando la suma de sus ingresos de efectivo es mayor que la suma de los desembolsos en todo momento. De no ser así, la compañía tendrá que recurrir a nuevos aportes de capital o solicitud de nuevos créditos.

2. *Proyección del estado de resultados:* Como el hecho de que los activos de una compañía crezcan o disminuyan, depende de las utilidades netas al final del año, el estado de resultados resulta de gran ayuda para proyectar su crecimiento. Analice completamente el plan de negocios y decida cuando los supuestos ocasionan ingresos o costos y de que magnitud serán. Si hay dudas de cuales serán los costos del plan, se debe crear un espacio para estimarlos.
3. *Balance general proyectado:* Los inversionistas esperan ver cuál es el crecimiento de los activos de la compañía a través del tiempo y esto se logra con la proyección del balance general. El balance general ilustra sobre el crecimiento de los activos y las fuentes de financiamiento utilizadas para este fin.
4. *Necesidades de financiamiento:* La planeación de la liquidez permite determinar los montos y las fechas en las que se presentan las necesidades de financiación, pero no define las fuentes que se van a utilizar. Básicamente se define la proporción deuda-capital que se empleará en la financiación y las fuentes de endeudamiento disponibles. Debe haber claridad en las necesidades y conocer muy bien las expectativas de los inversionistas.
5. *Cálculo del retorno de la inversión:* El éxito de una inversión se mide por el retorno sobre el capital empleado en la medida que este supere el costo de los recursos invertidos. En el plan de negocios se debe incluir el resumen de la evaluación financiera de la inversión. Desde el punto de vista del inversionista todos los fondos invertidos en una compañía, con algunas excepciones, producen al principio flujos de caja negativos y después de un período se presentan flujos de caja positivos los que a menudo se emplean para fortalecer el balance general de la compañía por lo que el reparto de dividendos debe tomar algún tiempo. En el plan de negocios debe incluirse una proyección de las expectativas futuras de reparto de dividendos.

Para la evaluación financiera del proyecto de inversión se deben suministrar los indicadores financieros exigidos por la Corporación:

- ◆ EVA (Valor Económico Agregado)
- ◆ EBITDA (Utilidad Antes de Intereses e Impuestos y Después de Amortizaciones)
- ◆ Flujo de caja libre proyectado.
- ◆ Plan de inversiones.
- ◆ VPN (Valor Presente Neto)
- ◆ TIR (Tasa Interna de Retorno)

Para el caso de las adquisiciones se requieren dos evaluaciones complementarias. La primera tiene por objeto determinar el valor de la operación del

negocio bajo la estrategia actual como indicativo para la negociación. Una segunda evaluación en la que se cuantifiquen los efectos de las mejoras resultantes de la estrategia propuesta en la que se exploten todas las competencias claves que serán trasladadas a la nueva compañía. El diferencial de valor entre los dos escenarios será la creación de valor implícita en la adquisición. [4]

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- ◆ Un Plan bien organizado es esencial para poder hacer una buena presentación de la compañía a una entidad financiera cuando se está gestionando una financiación o ante un eventual inversionista de tal forma que se pueda transmitir adecuadamente el estado actual del negocio y las potencialidades del mismo.
- ◆ Con el Plan de Negocio las Unidades Estratégicas de Negocios pueden probar a la empresa que están en buena posición para manejar los diversos aspectos de un nuevo negocio en su gestión futura.
- ◆ Es una valiosa herramienta de gestión que facilita la revisión de estrategias y ahorra tiempo y dinero en el largo plazo. En un caso extremo, tener un buen Plan de Negocio puede significar la supervivencia de la empresa.
- ◆ El Plan de Negocio es el proceso que usualmente sigue un negocio desde su inicio, pasando por su crecimiento hasta convertirse en una empresa consolidada.
- ◆ El Plan de Negocio identifica los montos de financiación o inversión requerida y su cronograma de desembolsos.

5. BIBLIOGRAFÍA

- [1] FRANCO CONCHA, P. Planes de Negocios: Una Metodología Alternativa. Lima: Universidad del Pacífico. 2003.
- [2] MAITLAND, Iain. Cómo Confeccionar un Plan de Negocio en una Semana. 2004. Ediciones Gestión 2000.
- [3] LUDEVID, M; OLLÉ, M. Cómo crear su propia empresa. Factores claves de Gestión. 1994.
- [4] FERNÁNDEZ, Pablo. Valoración de Empresas. Gestión 2000.
- [5] FAUS, Josep. Valoración de Empresas, un enfoque pragmático. Biblioteca IESE Ed Folio.
- [6] AMAT, Oriol. EVA, Valor Económico Agregado. Ed Norma.
- [7] GARCÍA S., Oscar León. Valoración de Empresas, Gerencia del Valor y EVA.
- [8] SALINAS O., José. Análisis de Decisiones en entornos inciertos, cambiantes y complejos. Universidad del Pacífico, Lima Perú.
- [9] STERN, Joel M. y SHIELY, John S. El Desafío del EVA. Grupo Editorial Norma.