

## CLAVES DE UN BUEN PLAN DE NEGOCIO

Pocos aspectos de la creación de nuevos emprendimientos atraen tanto como el diseño del plan de negocios. Se creería que entre un aspirante a entrepreneur y un éxito espectacular se interponen llamativos gráficos a cinco colores, un puñado de meticulosas planillas y una década de proyecciones financieras mensuales. Pero nada está más lejos de la verdad.

La mayoría de los planes de negocios gastan mucha tinta en números y se dedican muy poco a la información que realmente importa a los inversores inteligentes. Una aventura empresaria afronta demasiados imprevistos como para predecir ingresos, sin tomar en cuenta las ganancias. Pocos *entrepreneurs* pueden anticipar correctamente cuánto capital y tiempo les tomará alcanzar sus objetivos. Los números deben aparecer básicamente como un modelo de negocios que demuestre que los *entrepreneurs* han pensado acerca del éxito o el fracaso del emprendimiento. En la edición de una revista, por ejemplo, ese camino puede hacer necesario anticipar la tasa de renovación de suscriptores; en la producción de *software*, debería considerarse el impacto de usar diversos canales de distribución.

### 4 FACTORES CRÍTICOS DEL NUEVO PLAN

Este marco asesora sistemáticamente en los cuatro factores críticos e interdependientes para todo nuevo emprendimiento:

La gente. Las mujeres y los hombres que comienzan y desarrollan el emprendimiento, como también las personas externas que proveen servicios clave o recursos importantes, tales como abogados, contadores o proveedores.

La oportunidad. Un perfil del negocio en sí mismo: qué venderá y a quién, si puede crecer y cuán rápidamente, cuáles son sus economías, quiénes y qué obstaculizan su éxito.

El contexto. Una amplia perspectiva: el marco regulatorio, las tasas de interés, las tendencias demográficas, la inflación y aspectos similares; básicamente, factores que cambian inevitablemente pero que el *entrepreneur* no puede controlar.

Riesgos y recompensas. Un asesoramiento de todo lo que puede salir mal y bien, y una discusión de cómo puede responder el equipo emprendedor.

Detrás de este marco se asume que los grandes negocios tienen atributos fáciles de identificar pero difíciles de reunir. Cuentan con un equipo capacitado para afrontar la oportunidad que persiguen. La oportunidad tiene un modelo de negocio atractivo y sostenible; existen muchas opciones para expandir la escala y el alcance del negocio y estas opciones son únicas para la empresa y el equipo. El contexto es favorable respecto al marco regulatorio y a las proyecciones macroeconómicas. Se comprende el riesgo y el equipo ha considerado formas de mitigar el impacto de sucesos difíciles. Pero la realidad no suele ser tan clara.

### ¿ES LA OPORTUNIDAD DE NUESTRA VIDA?

Nueve son las preguntas sobre el negocio que todo plan de negocios debe responder:

- ¿Quiénes son los clientes del nuevo emprendimiento?
- ¿Cómo deciden los clientes comprar este producto o servicio?
- ¿Hasta qué punto es este producto o servicios una compra inevitable para el cliente?
- ¿Cómo se pondrá precio al producto o servicio?
- ¿Cómo alcanzará el emprendimiento a todos los segmentos de clientes identificados?
- ¿Cuánto cuesta (en tiempo y recursos) adquirir un cliente?
- ¿Cuánto cuesta producir y distribuir el producto o servicio?

- ¿Cuánto cuesta apoyar a un cliente?
- ¿Cuán fácil es retener a un cliente?

No siempre es fácil responder a las preguntas sobre la respuesta probable del consumidor a nuevos productos o servicios. El mercado es tan variable como impredecible. ¿Quién hubiera pensado que desodorantes enchufados a la pared serían vendibles?. De modo similar, es difícil adivinar cuánta gente está dispuesta a pagar por algo, pero un plan de negocios debe tener en cuenta ese tópico. Los inversores siempre buscan oportunidades para justipreciar el valor, es decir, mercados en los cuales los costos para producir el producto sean bajos, pero donde haya consumidores dispuestos a pagar mucho por él. Un plan de negocios debe demostrar que se ha considerado cuidadosamente el esquema de precios del nuevo emprendimiento.

## EL CAPITAL NECESARIO PARA FUNCIONAR

Las siguientes preguntas deberían formularse para que los inversores puedan comprender qué flujo de caja requerirá este nuevo negocio:

- ¿Cuándo deberemos comprar recursos tales como provisiones, materias primas y gente?
- ¿Cuándo deberá el negocio pagar por ello?
- ¿Cuánto se tarda en conseguir un cliente?
- ¿Cuánto tiempo pasará hasta que el cliente envíe un cheque?
- ¿Cuánto equipo de capital es necesario para sostener financieramente el valor de un dólar en venta?

Los inversores, claro está, buscan negocios en los cuales la gerencia pueda comprar a bajo costo, vender a un precio alto, cobrar rápidamente y pagar con retraso.

El plan de negocios necesita expresar claramente cuán cerca de ese ideal está el nuevo emprendimiento. Aún si la respuesta es *"no demasiado cerca"*, como suele serlo, al menos podrá discutirse esa verdad ya explicitada.

## PREGUNTAS QUE DEBEN RESPONDERSE SOBRE LA COMPETENCIA

- ¿Quiénes son los competidores habituales del nuevo emprendimiento?
- ¿Qué recursos controlan? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
- ¿Cómo responderán a la decisión del nuevo emprendimiento de ingresar al negocio?
- ¿Cómo puede el nuevo emprendimiento responder a la actitud de sus competidores?
- ¿Quién más podría ser capaz de advertir y explotar la misma oportunidad?
- ¿Existen maneras de captar competidores potenciales o reales formando alianzas?

## PREGUNTAS SOBRE EL EQUIPO DE ENTREPRENEURS

- ¿De dónde provienen los fundadores?
- ¿Dónde estudiaron?
- ¿Dónde trabajaron y para quién?
- ¿Qué logros profesionales y personales tuvieron en el pasado?
- ¿Cuál es su reputación en la comunidad empresarial?
- ¿Qué experiencia tienen realmente importante para esta nueva oportunidad?
- ¿Cuán realistas son en cuanto a las posibilidades de éxito del emprendimiento y las dificultades que enfrentará?
- ¿Están preparados para reclutar personal de primer nivel?
- ¿Cómo responderán ante la adversidad?
- ¿Cuán comprometidos están con éste emprendimiento?
- ¿Cuáles son sus motivaciones

Uno de los grandes mitos sobre los *entrepreneurs* es que buscan arriesgarse. Pero cualquier persona sana quiere evitar correr riesgos.

Los negocios son como el ajedrez: para tener éxito, uno debe anticipar algunas movidas por adelantado. Todas las oportunidades son prometedoras; todas tienen costados vulnerables. Un buen plan de negocios no los borra; antes bien, demuestra que el equipo inversor conoce los aspectos buenos, malos y feos que el nuevo emprendimiento deberá afrontar.

El equipo de *entrepreneurs* deberá tratar el nuevo emprendimiento como una serie de experimentos. Antes de lanzarlo por completo, conviene lanzar parte de él, para que un grupo focal analice el producto, construya un prototipo y observe su desempeño como una muestra local o regional. Esto ayudará a determinar cuánto dinero se quiere realmente y en cuáles etapas.

\* Por William A. Sahlman – Harvard Business Review