



estrategia

CÓMO HACER MÁS ATRACTIVO EL DOCUMENTO CON EL QUE PODRÁS CONSEGUIR INVERSORES, PLANIFICAR TU CRECIMIENTO Y CONSOLIDAR TU NEGOCIO

Un 'lifting' para tu plan de empresa

¿Necesitas inversores? ¿Quieres solicitar una subvención? ¿O simplemente ha llegado el momento de hacer un autoanálisis de tu negocio? La mejor herramienta para alcanzar cualquiera de estos objetivos es elaborar un plan de empresa. Te decimos cómo hacerlo más atractivo. ¡Saldrás ganando!

Todos los planes de empresa tienen más o menos los mismos apartados, pero cuando llegan a la mesa del inversor unos se quedan donde están y otros pasan a la temida columna de los de "ya los leeré más tarde". Si quieres que el tuyo sea de los que despiertan el interés del más impasible, sigue leyendo.

Para empezar, algunas nociones básicas que conviene aclarar. Un plan de empresa es, en palabras de **Sebastián Escorne**, tutor del Programa MBA Executive de ISM-ESIC, "una metodología que sistematiza e integra las actividades que serán necesarias para que una idea de negocio se convierta en una empresa y que desprende unas expectativas que demuestran que es rentable". O dicho en otras palabras, es el gancho para captar a un inversor y decirle que nuestra idea es genial y muy rentable.

"Es una herramienta de comunicación de venta de una idea original y sirve para atraer y convencer a las personas que

tienen los recursos para ponerla en marcha", añade **David Dinwoodie**, director general de Business Schools (EAE, OBS, IMT) de la división de Formación de Planeta DeAgostini y profesor de Estrategia y Liderazgo de EAE. Pero además de para captar fondos, el plan de empresa es también la mejor herramienta para evaluar la viabilidad de tu negocio.

A menudo se tiende a confundir entre plan de negocios, plan de empresa y plan de marketing. Conviene aclarar que los dos primeros, en esencia, son lo mismo. El tercero es una parte de los otros dos.

CUESTIÓN DE MATICES

¿Qué diferencia existe entre un plan de negocios y un plan de empresa? El primero suele aludir a un negocio que empieza y que tiene que incluir necesariamente la información sobre los trámites de constitución de la empresa y los requisitos para ponerla en marcha.

El plan de empresa, por contra, puede realizarse para una empresa ya está en marcha. ▶▶

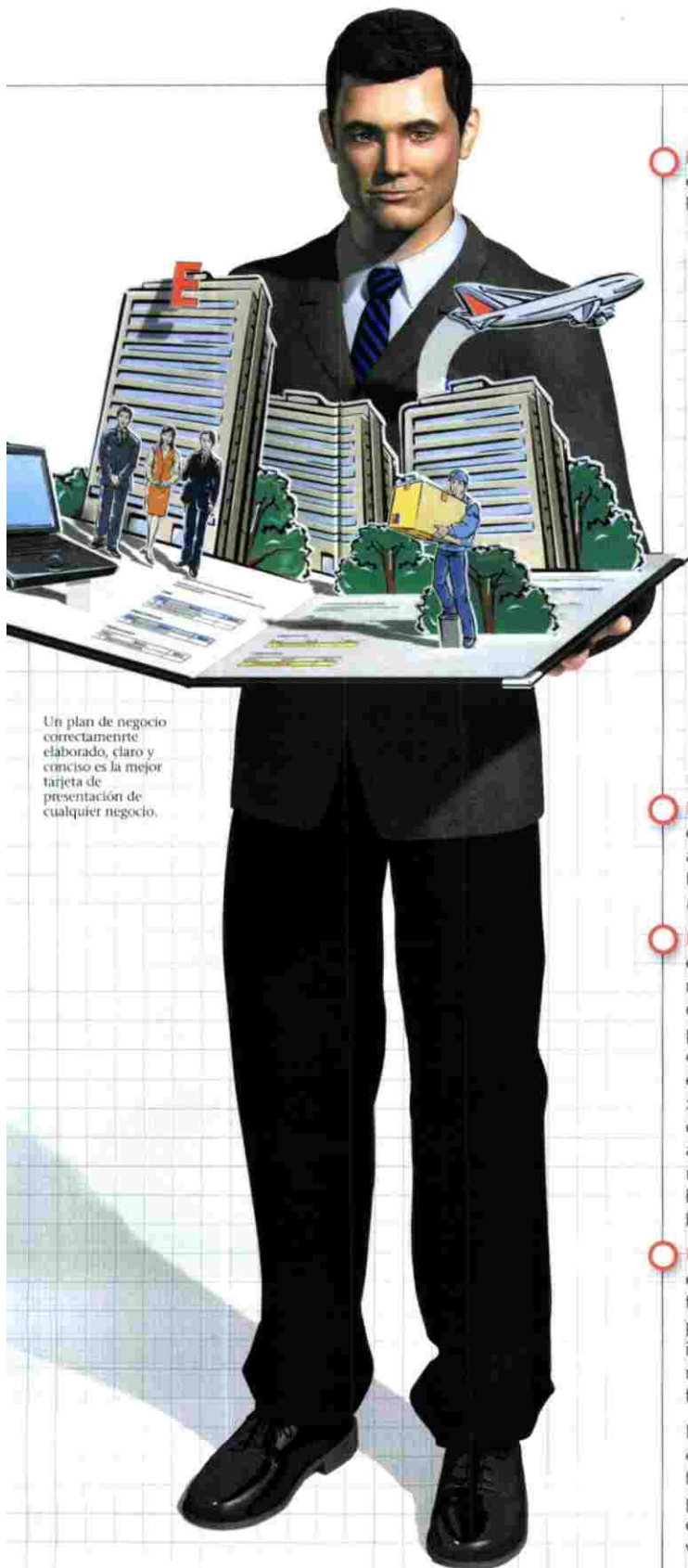
RESUMEN EJECUTIVO

Es la tarjeta de presentación y lo que va a decidir si el inversor sigue adelante o no. Tiene que ser personalizado. No podrás redactarlo para todos igual. Según a quién te dirijas, incidirás más en un aspecto que en otro. Lo mejor es escribirlo al final del plan para que realmente contenga lo esencial del mismo. No debe ocupar más de un folio o, como mucho, dos. Ahí deben estar contenidas las cinco claves del plan de una manera fácil y breve:

- La oportunidad de negocio: tu idea, tu visión, tu misión, llámalo como quieras, en realidad se trata de la razón de ser del proyecto.
- Tu propuesta de valor: tu valor añadido, lo que busca el mercado que hemos detectado y que nadie está ofreciendo (en el recuadro te damos claves para diseñarla acertadamente)
- Las características del mercado al que te diriges y tu público objetivo.
- El equipo promotor y una idea sintética de los recursos elementales a utilizar.
- Qué inversión necesitas y en qué periodo de tiempo se recuperará y la fase de retorno que esperas.

DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

"Debes dejar claro que hay un mercado bien segmentado con una necesidad mal cubierta y que nosotros podemos ofrecer una solución", insiste **Jordi Vinaixa**, profesor de Creación de Empresas del Centro de Iniciativas Empresariales de ESADE. Antes habrás hecho el análisis que te proponemos en el recuadro y habrás visto cuál es tu propuesta de valor. Es el momento de decir de forma clara, sin rodeos, en qué consiste y por qué es realmente una oportunidad de negocio. "La razón de ser del proyecto, la misión, debe ser clara y precisa, huye de las ambigüedades", recuerda **Escorne**. Te recomendamos un pequeño esquema:



Un plan de negocio correctamente elaborado, claro y conciso es la mejor tarjeta de presentación de cualquier negocio.

Breve descripción del proyecto y de la empresa. Qué es la empresa, qué objetivos tiene y cuáles son sus principales características.

Nombre de la empresa:

Olvídate de Todo SL.

Objetivo de la empresa:

Olvídate de Todo pretende:

1. Ofrecer un servicio integral de apoyo a la empresa en la externalización de sus empleados.
2. Facilitar al empleado su traslado y posterior desembarco en el nuevo país.

Características de los servicios ofertados:

- Gestión de desplazamientos (viajes, mudanzas y demás).
- Realización de todos los trámites necesarios en origen y en destino.
- Suministro de toda la documentación precisa.
- Contratación de colegios, seguros médicos, personal doméstico y demás servicios que necesite el desplazado.
- Búsqueda y localización de vivienda.

Descripción de la idea de negocio. Explica bien en qué consiste tu propuesta de valor. Para ello conviene realizar un análisis en profundidad de lo que vas a aportar al mercado. Para hacerlo, te recomendamos que consultes el *Estudio de las palancas de utilidad* que encontrarás en nuestra web.

Descripción de los promotores. Presenta a los promotores del proyecto, indicando el cargo que van a ocupar, su experiencia académica y los méritos que justifican la confianza en ellos. Para muchos inversores ésta es una parte fundamental, porque va a ser el equipo gestor quien marcará la diferencia entre que una buena idea se ejecute correctamente o no. En esta parte se explicarán brevemente sus méritos; en los anexos se incluirán sus currículums completos. La idea es reflejar que tenemos un equipo, que tiene lo que hace falta para aprovechar esa oportunidad y no otra y que, aunque tenemos soluciones, también somos capaces de detectar posibles carencias o problemas futuros pero que sabemos dónde buscar la respuesta o la solución.

Un análisis DAFO. Se puede presentar en este apartado o en el siguiente (el de marketing). El análisis DAFO refleja las fortalezas y las debilidades del negocio. Es de gran utilidad para disponer de una *fotografía* general de la empresa. Lo importante sobre todo es recalcar las oportunidades de nuestra idea. En el plan de contingencias que se incluirá al final del plan puedes hablar de las amenazas del proyecto.

Puedes redactar cada parte a texto corrido o en forma de escritura enumerada (con guiones o puntos). En el caso de hacerlo de la primera forma, no olvides que cada idea principal vaya en un párrafo. Si lo haces de la segunda, inicia las enumeraciones de la misma manera (si arrancas en infinitivo, todas las demás en infinitivo).



estrategia

PLAN COMERCIAL Y DE MÁRKETING

Es una parte fundamental del plan: no basta con tener una idea genial, una necesidad sin satisfacer, sino que además vamos a saber venderla. Por eso, antes habremos realizado un estudio de mercado para detectar:

- **Quién es mi público potencial.** A quién me dirijo, qué espectro de población, franja de edad, sexo, zonas geográficas...
- **Pasillo de precios.** El que propone Dinwoodie variará en función de tres conceptos: si es un mismo producto que ya está en el mercado, pero que va a cubrir necesidades nuevas que hemos detectado, el precio será más bajo porque es más fácil de imitar. Si es un producto diferente que va a cubrir necesidades que ya cubren otros productos, pero de otra forma, el precio también será bajo, por la misma razón. Si es un producto diferente que va a cubrir otras necesidades que hemos detectado, entonces sí podremos poner un precio más elevado.
- **Quién es nuestra competencia.** Aquí debemos incluir quién está haciendo algo similar a lo que queremos hacer y en qué se diferencia nuestra propuesta de lo que actualmente se ofrece, bien porque el público objetivo sea diferente, bien porque vamos a cambiar el canal de distribución, bien porque hemos detectado un hueco sin cubrir. "Un buen análisis de la competencia nos permite también conocer cuáles son nuestras debilidades", insiste Escorne. Para explicar este análisis de competencia podemos recurrir al mapa de la experiencia del cliente propuesto por Dinwoodie en el recuadro.
- **Establecer el precio de venta.** Es decir, aquel que nos deje un margen de beneficio. Para fijarlo, una vez que hemos determinado nuestra clientela, el pasillo de precios y el precio de nuestra competencia, tenemos que aplicar la fórmula: $\text{margen bruto unitario} = \text{precio de venta unitario} - \text{coste variable unitario}$. El coste variable no es igual si es una empresa comercial, una de servicios

u otra industrial. En el primer caso, el coste variable es el mismo del producto más los gastos de aprovisionamiento. En el segundo, al haber un proceso de fabricación es necesario sumar al coste del producto el coste de la mano de obra en la elaboración. En el caso de una empresa de servicios, al ser más intangible también resulta difícil determinar el precio, pero en cualquier caso hay que contar con el de la mano de obra.

- **Previsión de ventas.** Hay que tener en cuenta las temporadas altas y bajas del negocio. Lo mejor es hacer una previsión a la baja para no pecar de optimistas. Debe hacerse una previsión del primer año mensual y luego una previsión de tres a cinco años. Realízala en tablas y ten la precaución de volverlas a incluir en el plan financiero.
- **Cómo lo vamos a distribuir.** Explicar los canales de venta que utilizarás.
- **Cómo lo vamos a contar.** Tienes que explicar cómo vas a comunicarlo. Se puede estructurar de la siguiente manera:
 - Descripción detallada de la marca y del logotipo y definición de nuestra marca.
 - Política de promoción: ferias y congresos, programas de patrocinio, esponsorización...

No olvides analizar tu competencia, fijar el precio de tu producto y definir el canal de distribución.





Hay adaptar el plan de negocio a cada interlocutor: no es lo mismo un banco que la Administración

» Antes de entrar en materia pura y dura, unos consejos para conseguir lo que Bernúes llama la regla Stop, es decir, la señal que avisa al inversor de que ese plan merece la pena. Para ello debe ser:

- **Sugerente.** Tanto en el diseño exterior (portada cuidada, papel de calidad, diseño atractivo...) como en el interior (debe estar organizado con resumen, cuerpo y anexos) y estructurado (con un índice completo y un tipo de letra fácil de leer). El resumen ejecutivo es clave y a él dedicaremos un apartado específico.

- **Tentador.** Escrito de forma que incite al lector a hacer números y valorar las posibilidades de entrar en el negocio. Hay que cuidar el estilo de redacción, ser breve, utilizar un lenguaje sencillo (ideas principales en frases simples), evitar al máximo la jerga y eliminar lo superfluo.

- **Ocurrente y dinámico.** Hay que ser creativo, pero con mesura. Si el negocio que propones no invita a grandes florituras, ahórratelas. Puede ser contraproducente distraer al lector. Dinwoodie se muestra tajante: "La creatividad es importante siempre que destaque algo del negocio, pero si no puede tener el efecto contrario". Puedes acompañarlo también de diapositivas, de un vídeo o de cualquier otro soporte que facilite la lectura y lo diferencie del resto.

- **Preciso y explícito.** La claridad y la concisión deben ser fundamentales. Ha de llevar información útil. No puede faltar ningún dato importante. Recuerda que es una cuestión de calidad y no de cantidad, no hagas perder el tiempo a tu lector. Las ideas claves, desde el principio: que no haya que

deducir su significado. Aunque las tablas económicas principales deben ir en el apartado económico financiero del cuerpo central, en los anexos puedes incluir los datos secundarios, los resultados del estudio de mercado, los currículums de los profesionales y, si la tienes, cualquier carta de recomendación o informe favorable.

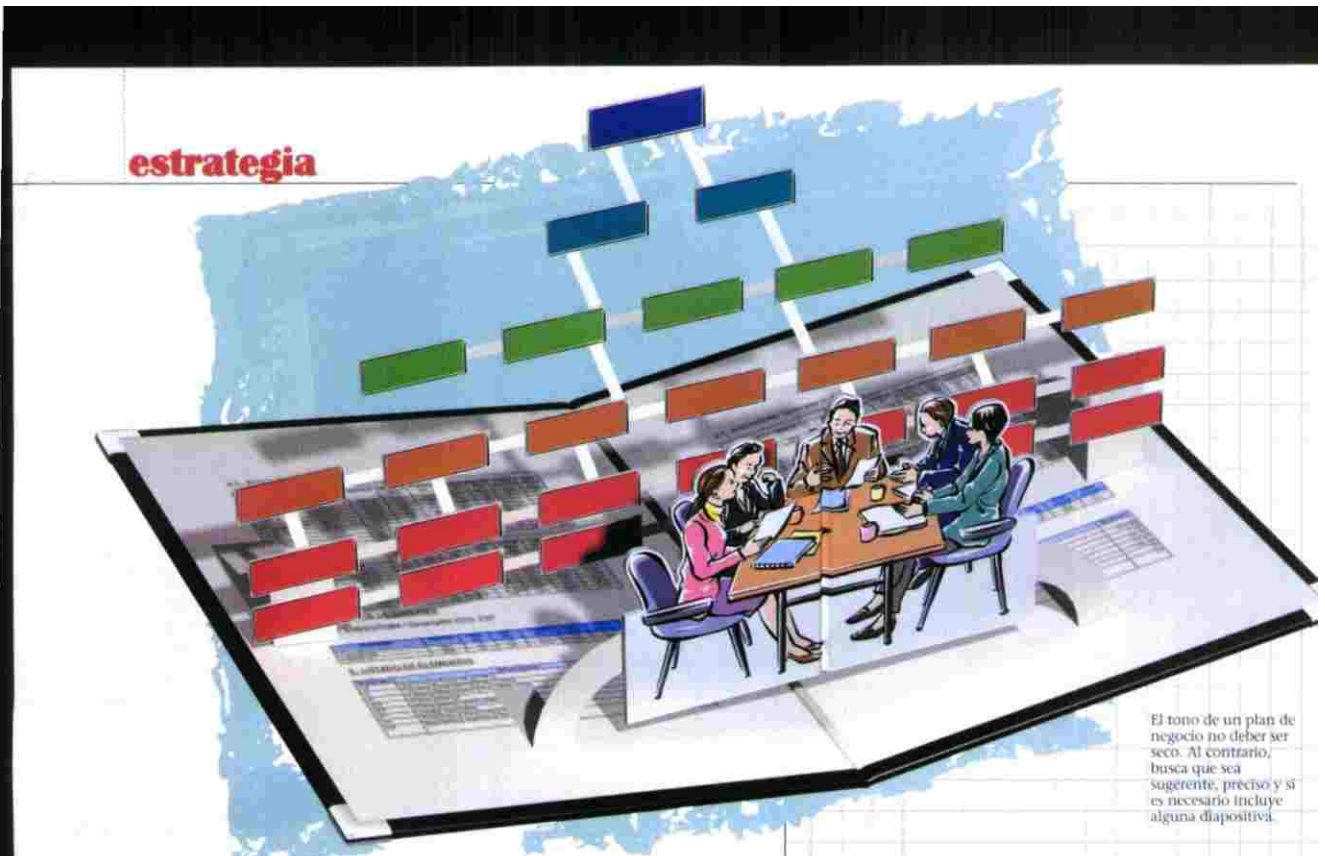
Lo ideal es que se pueda desarrollar en una extensión entre 50 y 75 páginas y se puede presentar tanto en Word como en Powerpoint.

A CADA DESTINATARIO, SEGÚN SUS INTERESES

Aunque a veces lo olvidamos, los inversores son personas como otras cualquiera y como tales tienen sus intereses y sus objetivos, si olvidamos quién va a leer nuestro plan es fácil que cometamos el error de tratar a todos por igual y eso va a condenar inexorablemente nuestro proyecto al fracaso.

Jordi Vinaixa, profesor del Área de Creación de Empresas del Centro de Iniciativas Empresariales de ESADE, nos explica los matices:

- **Cuando te dirijas al capital riesgo.** "Es muy importante dejarle claro desde el principio cómo podrá salir del negocio. Conozco inversores que han desechado planes por no recoger este punto. No hay que olvidar que un capital riesgo está gestionando dinero ajeno y le interesa tanto invertirlo como la forma de desinvertirlo porque va a ser aquí cuando va a generar capital". Para no generar ninguna duda al respecto lo mejor es explicar que existe la voluntad de los emprendedores de adquirir la parte de capital riesgo llegado un nivel de crecimiento, »



El tono de un plan de negocio no deber ser seco. Al contrario, busca que sea sugerente, preciso y si es necesario incluye alguna diapositiva.

Lo ideal es que el plan de negocio no supere las 75 páginas y se pueda presentar en Word y Powerpoint

» bien detallando las características de un mercado que tiene un potencial grande de poder vender sus acciones a empresas más grandes o bien porque tiene posibilidades de salir a bolsa.

- **Cuando te diriges a un business angel.** "Este inversor lo que quiere es implicación en el negocio", señala. Por eso es importante, resaltar en el sumario ejecutivo el atractivo del sector, del negocio y que puede involucrarse en la empresa de la forma que estimemos más oportuna. Con los *business angel* o inversores particulares es importante que el cauce para llegar hasta ellos sea algún conocido común porque otorga a nuestra plan un plus de credibilidad.

- **Cuando nos dirigimos a un banco.** "Este interlocutor lo que busca son garantías. No nos engañemos, rara vez un banco invierte en un proyecto, lo que hace es prestar el dinero necesario y, por tanto necesita

garantías de esa devolución". Estas garantías pueden venir de la mano de la propia rentabilidad del negocio, pero las entidades financieras entienden mejor el lenguaje de las garantías reales o físicas, no hipotéticas: propiedades personales, propiedades de la empresa, etcétera.

- **Cuando nos dirigimos a una Administración pública para solicitar subvención.** "En este caso resulta crucial leer detenidamente las bases de la subvención para hacer énfasis en el objetivo principal que persigue la financiación pública".

Trata de hacer hincapié en el desarrollo de un territorio, en la creación de empleo, en el fomento de nuevas tecnologías... Analiza bien tu negocio y ajústate a lo que piden en las bases para resaltar aquella parte que mejor encaje con las bases.

Aquí hay que tener en cuenta de que, a diferencia de los casos anteriores, el que va a »

PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En el resumen ejecutivo y en la primera parte, en la de descripción del producto, hemos aventurado al equipo promotor. Aquí hablaremos del resto del personal necesario. Hay que dejar constancia de estos puntos:

- **Organigrama.** Descripción de los puestos y número de personas que entrarán a formar parte del proyecto.
- **Descripción de las funciones y tareas a desarrollar y perfiles buscados.**
- **Proceso de selección.**
- **Condiciones laborales.** Salarios, turnos, situación jurídica, tipos de contrato.

PLAN DE PRODUCCIÓN

Detallaremos el desarrollo logístico de nuestra idea: tanto si implica producción industrial, como si afecta a distribuidores o la tecnología que utilizaremos. Ojo con este punto. Lo que tenemos que hacer aquí es avanzar los datos que puedan ser públicos y que deban ser conocidos por el inversor, nunca más de lo necesario y, por supuesto, sin revelar el *know how*, para no incitar a la copia.

- **Descripción del proceso de producción del producto** (cómo se va a hacer, en qué instalaciones, con qué medios) o del servicio (cómo vamos a prestar el servicio...). Si tenemos patente o *software* propio es el momento de decirlo.
- **Proceso de compras.** Qué materia prima vamos a necesitar y dónde la vamos a adquirir, quiénes van a ser nuestros proveedores y cómo vamos a relacionarnos con ellos.
- **Infraestructuras necesarias.** Descripción del material e instalaciones que se requieren para llevar adelante el negocio.



estrategia

PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

Redactar esta parte con tablas y hojas de cálculo intercalándolas en el texto, insiste Sebastián Escorne. Además debe incluir:

- **La inversión inicial.** Vendrá determinada por los planes de marketing, de producción y de recursos humanos. Deberá constar del:
 - **Activo fijo.** El inmovilizado material (inmuebles, instalaciones, equipamiento), inmovilizado inmaterial (patentes, leasing, aplicaciones informáticas), inmovilizado financiero (si hay algún tipo de fianza o inversión de otro tipo), los gastos de establecimiento (sólo en el caso de empresas que empiecen su actividad).
 - **Activo circulante.** Deudas, existencias... Serían las inversiones necesarias para la puesta en marcha del negocio, pero que tienen rotación inferior a un año.

- **La forma de financiación de esas inversiones.** Se puede distinguir entre pasivo fijo (capital propio, financiación ajena a largo plazo (préstamos, leasing, inmovilizado a largo plazo...), subvenciones) y pasivo circulante.

- **Cuenta de resultados para tres o cinco años (dependiendo del tipo de empresa).** Es la diferencia entre los ingresos y los gastos. Los ingresos vendrían por las ventas del producto o del servicio y los gastos se dividirían entre fijos y variables y dependen de cada tipo de negocio. Aunque, en general, entre los fijos entran las amortizaciones de los créditos, el coste del mantenimiento de la oficina, los salarios fijos o los costes sociales. Entre los variables, pueden incluirse el consumo de energía y la mano de obra indirecta.

PLAN DE CONTINGENCIAS

Es interesante incluir también un plan de contingencias donde aparezcan los escenarios más favorables o los menos favorables, qué consecuencias se pueden derivar y qué medidas adoptaría la compañía. Este apartado debe responder a las siguientes preguntas: ¿He previsto el escenario más desfavorable? ¿He dejado claras las medidas que adoptaré en esa situación? ¿Queda claro cómo se puede desentender el inversor en un plazo medio?

PLAN JURÍDICO

Éste es fundamental cuando se trata de una empresa de nueva creación. Debe incluir:

- La forma jurídica adecuada.
- Las obligaciones fiscales.
- Trámites para la constitución y puesta en marcha.



La precisión del texto también debe llevarse a los datos de la empresa. Incluye tablas y gráficos que reflejen en números tu negocio.

No olvides que es una herramienta de comunicación de venta de una idea que busca atraer recursos

» recibir el plan y va a hacer la primera criba es un funcionario que en un primer vistazo determinará si se cumplen todos los requisitos exigidos, con lo que el plan, no sólo el resumen, debe ser lo más claro posible en todos los aspectos y debe alinearse con los motivos de la subvención.

Y NO OLVIDES...

La correcta gestión de las finanzas marca la diferencia entre una buena empresa y otra que está bajo la amenaza del cierre. En el plan financiero es fundamental incluir:

- **Presupuesto de tesorería.** Sería el análisis de la empresa, la diferencia entre las entradas y salidas que no siempre

coinciden con la diferencia entre ingresos y gastos.

- **Análisis de la viabilidad económica y financiera mediante ratios.** Todos ellos deben ir acompañados de las tablas correspondientes. Un ejemplo de ellas te lo ofrecemos en el plan que te puedes descargar en la web.

Por último, indicarte que todos los planes de empresa deben contener las mismas partes, por lo que no vamos a extendernos demasiado en ellas. Puedes consultar un plan de empresa en nuestra web. En este reportaje, nos centraremos en cómo hacer más atractivas las distintas partes de que se compone. ■

ISABEL GARCÍA MÉNDEZ



En nuestra web contrarás una VERSIÓN AMPLIADA de este reportaje, un modelo de plan de empresa y un ejemplo de resumen ejecutivo de una empresa imaginaria.