

Capítulo 9

Plan de negocio



Contenido

1. Introducción
2. Presentación del plan de negocio a terceros
3. Caso práctico
4. Resumen

1. Introducción

La base fundamental para conseguir el éxito en los negocios es contar con una buena idea. Esta idea de negocio habrá que reflexionarla y estructurarla para conseguir que se desarrolle adecuadamente.

El plan de negocio es un documento en el que se detallan todos los aspectos referentes a la puesta en marcha y desarrollo de la idea de negocio que se pretende llevar a cabo, por tanto sirve como herramienta de planificación empresarial.

Asimismo, se podría considerar también una herramienta de control, ya que permitirá realizar comparaciones entre los datos previstos inicialmente y los datos reales.

Una vez elaborado el plan de negocio es primordial presentarlo correctamente a los posibles inversores. A lo largo de este capítulo se detallarán cuáles son los conceptos básicos que se deben tener en cuenta a la hora de elaborar y presentar el plan de negocio a terceros.

2. Presentación del plan de negocio a terceros

Tal y como se comentó en capítulos anteriores, el método Canvas está sustituyendo cada vez más a los planes de negocio, ya que es una herramienta que permite adaptar la estrategia empresarial al entorno cambiante en el que operan las empresas.

No obstante, aunque algunos inversores consideran que el método Canvas es suficiente para valorar la posibilidad de invertir en nuevos negocios, existen otros inversores que prefieren valorar la viabilidad de la inversión a partir de un plan de negocio perfectamente detallado.

Por tanto, el plan de negocio **servirá de presentación para obtener la financiación** requerida para poner en marcha la idea de negocio, ya que las entidades financieras y otros posibles inversores necesitan conocer cómo se

desarrollará el negocio, su viabilidad, los posibles problemas que se puedan presentar y las acciones correctoras que se llevarán a cabo.



Nota

Los posibles inversores a los que irá destinado el plan de negocio son los siguientes:

- *Business angels.*
 - Entidades financieras.
 - Administración pública.
 - Entidades de capital riesgo.
 - *Crowdfunding.*
-



Actividades

1. Explique cuáles son las principales características de las empresas de capital riesgo, los *business angels* y el *crowdfunding*.
-

Como mínimo el plan de negocio deberá incluir los siguientes puntos:

- **Presentación de la idea de negocio:** se trata de exponer la idea de negocio, las razones que dieron lugar a la idea, el nombre comercial, un breve resumen de la actividad que se pretende llevar a cabo, los objetivos que se pretenden alcanzar, etc.
- **Análisis de la idea de negocio:** en este apartado se analizará la viabilidad de la idea de negocio y se determinará el modelo de negocio que se pretende desarrollar. Se realizará también un estudio del entorno interno y externo del mercado en el que se desarrollará la actividad empresarial,

el volumen de ingresos previsible, y se buscará información sobre los proveedores, los clientes y la competencia.



Aplicación práctica

Francisco es un emprendedor que ha decidido montar una empresa inmobiliaria en su localidad. Para conseguir la financiación necesaria, está elaborando un plan de negocio que presentará a las entidades financieras. Necesita conocer cuáles son los ingresos previsible que generará su actividad el primer año de funcionamiento. ¿Qué recursos o herramientas puede utilizar para conocerlos?

SOLUCIÓN

Para determinar los ingresos previsible, Francisco podría realizar un estudio de mercado para analizar, entre otros, los siguientes factores:

- Consulta de estadísticas sobre la venta de inmuebles en su localidad en los últimos años.
- Determinación de su cartera de clientes y capacidad de compra.
- Evaluación de las empresas competidoras.

-
- **Plan de producción:** en el plan de producción se especificarán cuáles son los activos necesarios para fabricar el producto o prestar el servicio, se analizará la capacidad de producción futura de la empresa, así como sus costes.
 - **Plan de recursos humanos:** se analizarán los puestos de trabajo necesarios para llevar a cabo la idea de negocio, los costes de personal, las funciones que se desempeñarán en cada uno de los puestos de trabajo, etc. En el plan de recursos humanos es conveniente representar el organigrama de la organización, de esta forma los inversores verán de una forma más clara las funciones y relaciones entre el personal de la empresa.
 - **Plan financiero:** se determinarán cuáles son las necesidades de capital de la empresa y las fuentes de financiación de las que se pretende

conseguir el capital. Es conveniente realizar un análisis de la rentabilidad del proyecto a lo largo del tiempo.

- **Plan de marketing:** es necesario realizar un estudio del entorno para conocer cuál es la estrategia que pretende llevar a cabo la empresa para lanzar sus productos o servicios al mercado. En el plan de marketing se establecerá cuál es la estrategia de segmentación que llevará a cabo la empresa, se determinarán los precios de los artículos que se pretenden vender y se explicarán cuáles son los canales de comunicación que utilizará la empresa para dar a conocer sus productos o servicios.
- **Plan jurídico de la empresa:** en él se detallará la forma jurídica de la empresa que se pretende constituir, el porcentaje de participación de cada uno de los socios y otros aspectos que se consideren relevantes acerca del marco jurídico de la organización.



Sabía que...

Por regla general, realizar predicciones sobre el comportamiento del mercado a largo plazo no resulta muy realista, por tanto el plan de negocio se suele elaborar considerando un horizonte temporal de un año.

Es fundamental elaborar el plan de negocio de forma que no sea un documento estático, sino que se pueda modificar para adaptarse a las variaciones que se puedan producir en el mercado y en la propia situación empresarial.

A la hora de presentar el plan de negocio a terceros, es necesario que este cumpla con una serie de requisitos; estos se exponen a continuación:

- **Atractivo:** habrá que estructurar los contenidos de forma que resulten de fácil lectura y comprensión. Debe tenerse en cuenta que muchos de los inversores a los que se expondrá no cuentan con los mismos conocimientos sobre el negocio que el empresario, por tanto se redactará en un lenguaje claro y sencillo, evitando en la medida de lo posible el uso de tecnicismos.

- **Tentador:** es esencial que su contenido incite a los inversores a hacer números para valorar la viabilidad del plan de negocio.
- **Claro:** se utilizarán frases simples para expresar las ideas principales, la claridad y la concisión juegan un papel muy importante en la presentación de las ideas. En el plan de negocio se recogerán todos los conceptos clave, no deben faltar contenidos importantes y se debe tener en cuenta que en su elaboración primará la calidad de la información por encima de la cantidad.
- **Creativo:** en el mundo de los negocios, la creatividad es una cualidad muy valorada, ya que está directamente relacionada con la diferenciación. A la hora de elaborar y presentar el plan de negocio hay que ser creativos; se pueden utilizar diapositivas, trípticos en los que se recojan los puntos clave, videos, o cualquier otro soporte que ayude a la comprensión del negocio.

Es conveniente que la presentación oral del plan de negocio no exceda los veinte minutos, ya que a partir de ese periodo de tiempo los posibles inversores comenzarán a perder el interés.



Definición

Tecnicismos

Conjunto de palabras técnicas propias de cada profesión.



Actividades

2. Busque información acerca de cuáles son las razones por las que el tiempo de exposición del plan de negocio no debe exceder los veinte minutos.
-

En el desarrollo de la presentación se expondrán solamente los conceptos más importantes del negocio que se pretende llevar a cabo, haciendo especial hincapié en los “números” que hacen que el negocio sea viable.

Dependiendo del organismo al que se pretenda presentar el plan de negocio, el emprendedor deberá insistir en unos aspectos u otros.

En el caso de que se presente a un organismo público para obtener una subvención, se presentará valorando la repercusión que tendría el negocio en **el desarrollo económico de la zona, la creación de empleo**, etc.

Si se presenta a una entidad de capital riesgo, habrá que presentarlo dejando clara la **facilidad para desinvertir** en el negocio.

Si el plan de negocio se presentara a *business angels*, se precisará cuál es el **papel del inversor** en el negocio.

En el caso de que la presentación se realizara a una entidad financiera, se resaltarán la **viabilidad y seguridad** de invertir en ese tipo de negocios, demostrando que el emprendedor tiene capacidad suficiente para realizar el pago de las deudas generadas en el caso de que el negocio no saliera según lo esperado.

Por último, si el método de financiación elegido es el *crowdfunding*, en la presentación se destacarán cuáles son los “premios” que dará la empresa a los pequeños inversores.



Actividades

3. En el caso de que una sociedad anónima se quisiera expandir creando una nueva línea de negocios y para ello quisiera utilizar recursos propios, ¿cuál es la estrategia que debería seguir para presentar el negocio a los accionistas?
-

A la hora de realizar la presentación a los inversores es necesario despertar el interés en los interlocutores y mostrar entusiasmo. Además se deberá hacer ver que el emprendedor tiene amplios conocimientos sobre el negocio y el entorno en el que este se desarrollará. Esta es la única forma de generar la confianza necesaria para que los inversores crean en el negocio y accedan a realizar la inversión.

3. Caso práctico

El plan de negocio tiene una longitud que oscila entre las 30 y las 100 páginas aproximadamente, esto dependerá de la complejidad del negocio que se pretenda constituir, las características del entorno, etc.

A continuación se expondrá un caso práctico en el que se podrá ver a modo de ejemplo un resumen sobre las cuestiones principales que hay que tratar en el plan de negocio.

Lógicamente, en el caso de que el emprendedor necesitara realizar un plan de negocio, deberá profundizar más en los contenidos. Recuerda que debe detallar todos los aspectos relacionados con el desarrollo a corto plazo del negocio.

3.1. Presentación de la idea de negocio

El proyecto consiste en la apertura de un restaurante especializado en carnes al carbón en el municipio de Ubrique, situado en la provincia de Cádiz. La denominación comercial de dicho restaurante será Restaurante el Asador.

La razón principal por la que se pretende poner en marcha este negocio es la ausencia de un restaurante que ofrezca servicios similares en la localidad.

Los promotores del negocio serán M.^a del Carmen Carrasco, chef de cocina con más de treinta años de experiencia en el sector; José Manuel Pérez, que ha desempeñado el puesto de gerente de restaurante durante diez años; y Silvia Martín, camarera con doce años de experiencia.

3.2. Análisis de la idea de negocio

Para realizar el análisis de la idea de negocio es conveniente realizar una matriz DAFO, ya que permitirá detraer los pros y los contras del entorno interno y externo.

Análisis DAFO de la idea de negocio	
Debilidades Los clientes no conocen el establecimiento. Falta de camareros experimentados en la localidad. Ausencia de locales totalmente acondicionados.	Fortalezas Experiencia de los promotores. Conocimiento de los proveedores.
OPORTUNIDADES Competencia escasa. El sector hostelero ha incrementado sus beneficios en un 15% en el último año. Conocimiento de los proveedores.	AMENAZAS Trabas del Ayuntamiento para la concesión de licencias de obra. Posibilidad de que el plan de marketing no sea efectivo.

A partir de este análisis, el empresario podrá profundizar más en los aspectos que determinarán la viabilidad del negocio:

- Ubicación.
- Entorno.
- Posición competitiva.
- Estudio de la competencia y los proveedores.
- Otros.



Importante

En esta etapa es fundamental presentar un estudio de mercado en el que se reflejen datos relacionados con la competencia, los clientes potenciales, los proveedores, etc.

3.3. Plan de producción

Los costes de apertura del establecimiento ascenderán a 35.000 € y tendrá unos costes fijos mensuales de 3.500 €; los costes variables supondrán un 30% del precio de venta de los productos.

Para el desarrollo de la actividad empresarial es necesario que el restaurante cuente con los siguientes elementos:

- Local.
- Mesas y sillas.
- Neveras.
- Cocina completa.
- Cubertería.
- Vitrinas refrigeradas.
- Otros.

3.4. Plan de recursos humanos

Los días de entre semana, el restaurante tendrá en su plantilla a los promotores del proyecto y un camarero que se encargará de atender la barra.

Dados los aumentos en la demanda del servicio los días no laborables, la plantilla del restaurante se ampliará quedando de la siguiente forma:

- Dos cocineros.
- Tres camareros que se encargarán de atender las mesas.
- Dos camareros que atenderán la barra.

Los salarios de los trabajadores del restaurante oscilarán entre los 720 € y los 950 €, en función del cargo que desempeñen y sus habilidades.



Actividades

4. ¿Cómo piensa que se podría ampliar el plan de recursos humanos?

3.5. Plan financiero

Los gastos de apertura y desarrollo de la actividad son los siguientes:

- Alquiler del local: 600 € mensuales.
- Sueldos y salarios: 4.400 €.
- Reforma del local: 20.000 €.
- Gastos de constitución de la sociedad: 3.000 €.
- Otros gastos 2.000 €.

Los socios cuentan con 10.000 €, y necesitan financiación ajena por valor de 20.000 €.

Con respecto a la financiación ajena, los promotores han decidido solicitar un préstamo a una entidad financiera.

3.6. Plan de marketing

Después de realizar un estudio del entorno, se ha concluido que el público objetivo del restaurante son individuos con ingresos mayores a 800 € netos mensuales, de ente veinticinco y setenta años.

El restaurante comunicará a sus clientes la nueva apertura a través de la cadena de radio local, en la que se invitará a los oyentes a una degustación.

Se ha decidido optar por una estrategia de precios de comparación, de forma que el precio de los productos sea similar a los precios de la competencia. No obstante, la empresa pretende ofrecer productos de mayor calidad que los

de sus competidores, y se diferenciará de ellos por la calidad en su servicio de atención al cliente.

3.7. Plan jurídico

Para crear el negocio los promotores del proyecto han optado por crear una sociedad limitada; los aspectos que les han llevado a tomar esta decisión son los siguientes:

- Cumple con el requisito del número mínimo de socios.
- Disponen del capital necesario para su constitución.
- Responsabilidad limitada al capital aportado.
- Con el volumen de ingresos previsible es preferible tributar por el impuesto de sociedades.

4. Resumen

A lo largo de este capítulo se han tratado las características principales del plan de negocio de una empresa.

Aunque determinados autores consideren que esta herramienta está en desuso, aún es habitual su realización para presentarlo a determinados inversores. También es utilizado por los emprendedores como herramienta para realizar una planificación detallada del negocio, que permite además la detección y corrección de las desviaciones que puedan surgir en su desarrollo.

El contenido mínimo que se debe tener en cuenta en la elaboración del plan de negocio es el siguiente:

- Presentación de la idea de negocio.
- Análisis de la idea de negocio.
- Plan de producción.
- Plan de recursos humanos.
- Plan financiero.

Generación de modelos de negocio

- Plan de marketing.
- Plan jurídico.

No obstante, dependiendo del uso que se le vaya dar al plan, de la complejidad del negocio que se pretenda desarrollar o las características del entorno en el que se desarrolle, se podrán analizar más factores. Hay que tener en cuenta que el plan de negocio no es un documento estándar.