

Cómo armar un plan de negocios IV

El plan de negocios resume las variables producto o servicio, producción, comercialización, recursos humanos, finanzas y costos y resultados. Después de una síntesis llamada Resumen Ejecutivo y una Introducción, el cuerpo principal está integrado por varios capítulos. Se parte del análisis de la competencia, estableciendo las oportunidades del mercado y los factores críticos de éxito.

Luego, el plan de negocios se convierte en un "plan de planes": a lo largo de varios capítulos se detallan el plan de marketing, el plan de recursos humanos y el plan de producción. A continuación, se aborda el proyecto desde distintas ópticas. El capítulo Recursos e Inversiones describe cuáles son los recursos necesarios para poner en marcha el proyecto y qué inversiones será necesario hacer. En el capítulo de Factibilidad Técnica debe demostrarse al destinatario del plan que es posible poner en marcha el proyecto. En el capítulo Factibilidad Económica se muestran los resultados (ganancia o pérdida). En el capítulo Factibilidad Financiera se analiza el flujo de fondos. Luego, es recomendable incluir un Análisis de Sensibilidad que permita ver cómo se afecta el flujo de fondos si se producen modificaciones en las principales variables.

Danila Terragno y María Laura Lecuona (Mercado/DINERO)

Dirección y gerencia. ¿Quiénes gerenciarán el proyecto? O, en el caso que se trate de la venta de una empresa, ¿quiénes son sus actuales directores o socios?, ¿qué gerenciamiento estaría "comprando" el destinatario del plan de negocios?

Para tomar una decisión acerca de un proyecto no solamente hay que tener en cuenta los factores técnicos, económicos y de mercado, sino también quiénes son sus cabezas. Un excelente proyecto puede fracasar si está en manos de personas inadecuadas.

Tratándose de un proyecto para una empresa en marcha (por ejemplo, su venta o fusión, la incorporación de capital o la solicitud de un préstamo) resulta importante destacar los siguientes datos:

- **Principales accionistas:** aquí rige aquello de "dime con quién andas y te diré quién eres". Un potencial socio o prestamista analizará quiénes son los que invierten en la empresa; querrá saber si son personas conocidas, si les va bien en sus otros negocios, si son honestos, si viven en el país. En la sección que nombra a los accionistas deben proporcionarse datos y no opiniones.

Esos datos deben incluir: nombre y apellido, nacionalidad, lugar de residencia, profesión, actividad, primera fecha de adquisición de acciones, porcentaje de acciones en su poder, participación en otras sociedades. Antes de presentar el plan conviene consultar a los accionistas citados acerca de los datos a incluir.

- **Directorio:** los miembros del directorio son los que toman las grandes decisiones y, especialmente en las pymes, son la cara visible de la organización.

Sobre ellos, hay que incluir los siguientes datos: nombre y apellido, profesión, nacionalidad, país de residencia, fecha de incorporación a la empresa, cargo ejecutivo, si lo tiene; participación societaria, si la tiene; algunas experiencias laborales previas y otras actividades presentes que ayuden a armar el perfil.

- **Activos humanos:** en el caso de la venta de una empresa o de una fusión o alianza estratégica, es importante destacar las destrezas que la empresa ha adquirido con el tiempo, que surgen de las personas que la forman. Aquí conviene nombrar a las personas claves de la organización, gerentes y asesores, y destacar su currículum y sus aportes a la empresa.
- **Garantías:** a modo de referencia, nombrar a los auditores y abogados de la empresa.

Si el proyecto involucra un nuevo negocio o una licencia o franquicia, es fundamental destacar el

gerenciamiento. Probablemente, el plan lo presenten aquellos que se proponen como gerentes, a posibles inversores o a la empresa licenciataria o franquiciante. Cualquiera de estos destinatarios estará interesado en evaluar la capacidad y experiencia de quienes llevarán adelante la gestión del negocio. También un prestamista evaluará la capacidad gerencial como un elemento del éxito del negocio. Es recomendable incluir como anexo el currículum completo de cada gerente.

Conclusiones. A diferencia del resumen ejecutivo, que es una síntesis de los temas abordados en el plan de negocios, las conclusiones contienen un factor subjetivo, porque su autor realiza una interpretación de los hechos. Este es el lugar apropiado para convencer al destinatario del plan de negocios de realizar aquello que se espera de él (comprar, aprobar, invertir, etc).

Utilizando los datos más significativos de la propuesta (por ejemplo, la clientela, los recursos humanos, el crecimiento sostenido o el mercado potencial), las conclusiones no deben extenderse y deben motivar a la acción. Al escribir las conclusiones, tener en cuenta:

- El destinatario del plan de negocios: cómo es su forma de actuar, qué considera fundamental, qué considera trivial, cuáles son sus intereses, qué gana si acepta la propuesta, qué pierde si la deja de lado.
- Los hechos concretos: si las conclusiones son vagas, mejor no incluirlas. Las conclusiones deben ser claras, sintéticas y enérgicas. Párrafos cortos con hipótesis sustentadas en hechos concretos.
- El momento de lucirse: es probable que el destinatario del plan no se detenga a leer los detalles de cada capítulo. Pero sí prestará atención a las conclusiones. No hay que dejar pasar esta oportunidad. Es como estar en el escenario: es preciso actuar. Puede resultar efectivo, según el caso, apartar las conclusiones del libro o carpeta que contiene el cuerpo principal del plan de negocios y presentarlas en forma separada.

Anexos. Los anexos se ubican después de las conclusiones e incluyen datos de soporte. En lo posible, conviene evitar los anexos, a menos que sean indispensables. Todo lo que pueda ser incluido en el cuerpo principal debe figurar ahí. Sin embargo, a veces resultan oportunos para agregar información a quien desee profundizar lo expuesto en el cuerpo principal.

- **No anexar:**
 1. Resultados de investigaciones de mercado.
 2. Índices económico-financieros (incluir en el capítulo respectivo).
 3. Fotografías de productos o instalaciones (incluir en el capítulo de producción o marketing).
 4. Organigramas (incluir en el capítulo Recursos Humanos).
- **Anexar (cuando sea necesario):**
 5. Informes de auditorías.
 6. Contratos.
 7. Currículos (si son extensos).
 8. Folletos o catálogos de muestra.

Recomendaciones para la presentación escrita del Plan de Negocios. Es imprescindible que la presentación del plan de negocios sea cuidadosa y atractiva, ya que es la imagen del proyecto frente al potencial socio o inversor. Una presentación realizada con computadora es la mejor forma de lograr este objetivo, además de facilitar los cambios a medida que se elabora el plan. Algunos puntos a tener en cuenta para la redacción y presentación del Plan de Negocios:

- No debe ser un volumen de enciclopedia. Una extensión de 25 a 35 páginas, incluyendo los anexos, es adecuada.
- Es aconsejable encuadernar el plan en una carpeta, preferiblemente con tapa transparente para incluir una carátula de presentación.
- Se recomienda la utilización de márgenes amplios, ya que ayudan a no saturar de información cada página y permiten al lector hacer anotaciones durante la lectura.
- Incluir un índice para facilitar al lector la búsqueda de los capítulos o secciones del plan.
- Comenzar cada sección en una nueva página, ya que mejora la presentación y facilita la búsqueda de temas.
- Utilizar ilustraciones y gráficos, pero sin abusar de este recurso. Los gráficos ayudan a la mejor comprensión de la información, pero en exceso pueden dificultar la lectura del plan. En todos los

casos, hay que asegurarse de explicar claramente la información que se utiliza en cada gráfico, incluyendo referencias y epígrafes.

- Las hojas que se utilicen para la presentación deben llevar membrete. Por un lado, es bueno reforzar la presencia del emisor en cada página. Por el otro, esto permite identificar las hojas si éstas se desprendieran de la carpeta.
- Es necesario "explicitar" todos los supuestos sobre los que basa el análisis. Esto puede hacerse en el texto principal, cada vez que corresponda, o al inicio de cada capítulo en forma de listado.
- El plan debe ser consistente. Los capítulos deben guardar coherencia entre sí. Por ejemplo, si en la sección de Estrategia se menciona como factor crítico de éxito la rapidez de respuesta, la investigación de mercado deberá demostrar que éste es un factor determinante para la compra, y el capítulo de Recursos Humanos deberá mostrar cuánta gente habrá que contratar para asegurar la rapidez de respuesta.

Recomendaciones para la presentación oral del Plan de Negocios. La mejor manera de vender una propuesta es una presentación oral con soporte multimediático. El Plan de Negocios, en palabras de su autor, es más convincente y permite el agregado de información en caso de ser requerido. Para la presentación oral vale la pena tener en cuenta los siguientes puntos:

- Evalúe previamente a la presentación quiénes formarán su audiencia, qué grado de interés tendrán en el proyecto y cuánto tiempo tendrá disponible para exponer. Estas variables son claves para la organización de una presentación eficaz.
- En la mayoría de los casos, quien hace la presentación es uno de los interesados en que el proyecto sea aceptado, o incluso es quien lo llevará adelante. La audiencia evaluará a la persona e incluirá esa evaluación como factor de decisión. Por esa razón, es importante tener como objetivo cautivar a la audiencia, mostrando conocimiento, entusiasmo y confianza. Además, el expositor debe ser capaz de responder correctamente las preguntas que le harán. Es recomendable hacer un ensayo con socios o colaboradores y pedirles que se pongan en postura crítica.
- La presentación debe durar el tiempo justo: el suficiente para exponer todo lo importante sin aburrir a la audiencia. Evalúe la atención a medida que habla. Si ve que la gente está cansada, acorte su discurso. Es preferible hablar menos y dejar que los interesados pregunten. Para hacer su presentación en el tiempo que considera justo, establezca una duración estimada y anúnciela: "Voy a exponer el plan para la creación de una empresa sin antecedentes en el país. La presentación durará 45 minutos. Luego dedicaré el tiempo que deseen para contestar preguntas".
- Maneje la presentación de acuerdo con el público. Si hay participación, utilícela para introducir los temas (no se altere porque cambió el orden de los temas; después puede recapitular). Si no hay participación, mantenga un ritmo andante. El público aprecia este ritmo mucho más que el largo. Si hay desacuerdo, no intente la defensa inmediata. Escuche y encuentre el momento oportuno para refutarlo con datos concretos. También puede ser que no tenga usted una respuesta. En ese caso, dígalo: "Es una excelente pregunta. Tendré que investigar para darle una respuesta apropiada".
- Al igual que las conclusiones del plan escrito, los últimos cinco minutos de la presentación son claves. Es el momento para utilizar la pasión y poner las cartas sobre la mesa. Aquí puede ser subjetivo y utilizar frases como "estoy convencido(a) de que esta empresa va a ser un éxito", o "tengo absoluta certeza de que podré llevar adelante este proyecto".

Herramientas para la presentación. Existen numerosos recursos de presentación para acompañar la exposición oral que permiten un despliegue multimedia que ayudará a impactar a la audiencia.

- El documento escrito: la versión escrita del plan de negocios puede ser entregada al comienzo o al final de la presentación oral. Debe asegurarse de tener suficientes copias para todos los presentes. El documento puede consistir en una carpeta (hay muchas opciones en el mercado; utilice una moderna) o puede estar encuadernado con anillado o con binder.
- Diapositivas: las diapositivas son una forma clásica y efectiva de realizar una presentación visual. Las imágenes son de calidad fotográfica. La regulación de tiempos se logra mediante control remoto.
- Retroproyector con transparencias: es una alternativa a las diapositivas, que se ha generalizado por la facilidad para producir las transparencias con una computadora personal y una impresora

a inyección de tinta. Las imágenes son de menor calidad, pero este sistema tiene la ventaja de que se puede escribir sobre las transparencias.

- **Proyecciones multimedia:** es la última tendencia en presentaciones. Permite la ampliación de imágenes de la computadora y, además, incorpora animación y sonido. Las presentaciones pueden contratarse a especialistas o prepararse con la ayuda de un software de presentaciones.
- **Video:** algunas imágenes, como paisajes, animación, instalaciones y procesos productivos, se entienden mejor con video. Un televisor y un video son suficientes, aunque si la audiencia supera las 25 personas, quizá sea necesario alquilar varios monitores o un videowall. El video debería ser utilizado como soporte para lograr mayor comprensión por parte de la audiencia. Sin embargo, resulta muy difícil que el video mantenga el hilo de la conferencia del modo en que sí lo hacen las proyecciones, diapositivas o presentación computarizada.
- **Pizarrones, pizarras o rotafolios:** siempre es bueno tener a mano un lugar para escribir. Las presentaciones en computadora o proyectadas son efectivas pero dejan poco lugar para lo espontáneo. Un lugar para graficar pensamientos, hipótesis y relaciones no está de más.

Preguntas guía.

- ¿El proyecto de nuevo negocio, licencia o franquicia contempla el management? Si es así, ¿quiénes son los mángner del proyecto?
- ¿El proyecto de venta de empresa, fusión o alianza incluye el detalle de quiénes son sus actuales directores, accionistas, gerentes y garantes?
- ¿Cuáles son las conclusiones que se derivan de lo expuesto en el plan de negocios?
- ¿Las conclusiones presentadas tienen sustento en el plan?
- ¿Qué acciones espera que tomen quienes leen el plan?
- ¿Cómo se orienta al lector, desde las conclusiones, a tomar este curso de acción?
- ¿Qué información adicional es necesaria para comprender el proyecto y tomar la determinación que se espera?
- ¿Qué anexos ilustran o dan más atractivo al proyecto presentado?
- ¿Cómo se presentará el plan?
- ¿Se realizará una presentación oral para complementar el documento escrito?
- ¿El orador está preparado para desempeñar un buen papel en la presentación y para responder preguntas incisivas? ¿Qué recursos de presentación se utilizarán?

Síntesis. Los tres últimos capítulos del Plan de Negocios son: Dirección y Gerencia, Conclusiones y Anexos. El capítulo Dirección y Gerencia responde a la pregunta "¿Quiénes son las caras del proyecto?", e incluye los datos de los accionistas, directores, gerentes y garantes, según el proyecto.

A diferencia del resumen ejecutivo, el capítulo Conclusiones contiene un factor subjetivo: la interpretación de los datos salientes del plan. Este es el lugar oportuno para convencer a los potenciales socios, compradores o prestamistas de que el proyecto les conviene.

Los Anexos sirven para agregar información que, incluida en el cuerpo principal, dificultaría la lectura, tales como informes de auditoría y currículos.

Es imprescindible que la presentación del Plan de Negocios sea cuidadosa y atractiva, ya que es la imagen del proyecto frente al potencial socio o inversor. El plan debe estar encuadrado y no debe exceder las 35 páginas. Los capítulos deben guardar coherencia entre sí y todos los supuestos deben explicitarse. La mejor manera de impactar y persuadir a los potenciales socios, compradores o prestamistas es la presentación oral con soporte multimediático.

Glosario.

- **Costos fijos:** aquellos que se mantienen invariables, en el mismo nivel, independientemente del volumen producido o las ventas realizadas, dada una determinada escala de producción.
- **Costos variables:** aquellos que varían en función del volumen de ventas o de producción.
- **Tasa interna de retorno (TIR):** Tasa implícita que iguala el valor de los flujos de entrada y salida de una inversión, a la fecha inicial de la misma; es decir, que es la tasa que produce un valor actual neto (VAN) igual a cero.
- **Análisis de sensibilidad:** Técnica que permite evaluar el impacto de las variaciones de los factores más importantes sobre los beneficios y, consecuentemente, sobre la tasa de retorno.