



Decálogo para crear un plan de negocios

Sugerencias para una empresa exitosa

Lograr el éxito como empresa, ya sea proveyendo productos o servicios, requiere de planificación, método y orden organizacional, en el que deben comprometerse tanto los estratos jerárquicos como quienes, un escalón más abajo, se encargan del trato directo con el cliente.

A la hora de pensar en generar negocios, el empresario debe tener en cuenta al menos tres variables:

- Ser empático: un negocio siempre se concibe desde la "vereda de enfrente". Como lo expresa William Ury en su libro "El arte de negociar sin ceder", "existe negociación cuando ambas partes salen beneficiadas en un acuerdo". Partiendo de esa premisa, y bajo el supuesto de que siempre tenemos claro que es lo que buscamos obtener en una negociación, lo primero en lo cual debemos enfocarnos es detectar qué necesita la otra parte para que esta negociación le produzca un beneficio.
- Generar valor: negociar implica tiempo, energía, dinero y muchos otros recursos que el empresario no está dispuesto a ceder a cambio



"Negociar implica tiempo, energía, dinero y muchos otros recursos que el empresario no está dispuesto a ceder a cambio de nada"



Lic./CPN **Diego L. Cacciolato**, Especialista en Negocios.
Gerente Comercial BYKOM S.A. – dcacciolato@bykom.com.ar

de nada. Antes de comenzar, debemos tener muy en claro que este esfuerzo nos pondrá en una situación mejor que el statu quo (estado del momento actual). Es decir, haciendo una analogía pensemos en una báscula donde en un extremo se encuentra el "esfuerzo" y en el otro la "negociación". La báscula no puede quedar equilibrada para que amerite nuestro esfuerzo.

• Ser ordenado: una vez en claro las dos variables anteriores, debemos "darle forma" al negocio. Generalmente, el que genera o concibe el negocio tiende a ser perezoso y le huye a la formalización. Si el más rentable de los negocios o la más brillante de las ideas no son documentadas, el tiempo se encargará de que se esfumen. Para que esto no pase, debemos crear un Plan de Negocios, el cual se constituye en una guía que nos indica el camino a seguir y nos recuerda que tanto el contexto como las condiciones cambian, por lo cual el mismo debe revisarse periódicamente y en la medida que se vayan detectando desvíos, hay que ajustarlos. ("Lo único permanente es el cambio", Heráclito).

Avancemos, entonces, con un decálogo "sugerido" de los pasos a seguir:

1. RESUMEN EJECUTIVO

Puede ser la única sección que el lector del plan use para tomar una decisión rápida sobre la propuesta, de manera que debería cumplir con las expectativas de su lector. Debe ser una presentación concisa de los puntos principales del plan de negocios. Es una especie de sumario que entrega una visión general y sucinta del proyecto de negocio.

2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Se centra más directamente en el concepto del negocio mismo, al entregar una visión breve pero informativa de la historia, la naturaleza básica y el objetivo de su negocio. Debe declarar claramente cuáles son los objetivos del negocio y por qué éste será exitoso. Si no tenemos claro a donde vamos, ningún camino nos llevará hasta allá. Es en este párrafo es donde se incluye el análisis del mercado y sector/industria de la seguridad electrónica. En contextos cambiantes en el corto plazo, como sucede actualmente con mucho de los países latinoamericanos, es importante incluir un análisis del entorno con variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas.

Ya está a la venta el libro
ESTRATEGIAS DE MARKETING
Para vender más y mejor
del Lic. Augusto Diego Berard

Informes: a.berard@pampamarketing.com



3. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO

Debe incluir un detalle del mix de productos a ofrecer, conjuntamente con la información técnica, las ventajas competitivas, las innovaciones posibles y, por sobre todo, un detalle exhaustivo de los servicios posventa previstos.

4. ESTRATEGIA DE NEGOCIACIÓN

Si una empresa tiene una estrategia excelente y realiza una implementación efectiva de la misma, lo más probable es que sea un éxito. El mayor desafío estratégico de las empresas de seguridad electrónica en Latinoamérica incluye cómo satisfacer a los clientes existentes, cómo conseguir nuevos clientes y, al mismo tiempo, cumplir los objetivos financieros de forma continua. Por ejemplo, una empresa podría poner en práctica la estrategia de aumentar la cuota de mercado vendiendo el producto más barato que el resto. Una vez implementada la estrategia, los competidores reaccionan y la empresa debe adaptar la estrategia para poder superar los nuevos desafíos. El ciclo competitivo continúa indefinidamente.

5. PLAN COMERCIAL

¿Cómo reúno el producto con el mercado? El plan comercial sirve como una hoja de ruta que describe cómo pretendemos vender el producto/servicio. Es decir, cómo vamos a motivar al cliente para que compre. Comencemos mirando los factores clave que afectan al marketing del

producto. Específicamente, debemos concentrarnos en la oportunidad, es decir, el problema de los clientes que comprar nuestro producto les resolvería. También debemos revisar los objetivos de marketing, ¿en qué nivel de ventas alcanzaremos a cubrir los costos? ¿Cuándo creemos que alcanzaremos ese nivel? Además, centremos en la conducta de compra de los clientes, ¿cuándo, dónde, por qué y cómo los consumidores compran este producto? ¿Qué necesidades están siendo cubiertas? Finalmente, determinemos el valor de cada cliente para nuestro negocio. Ponderar el costo para conseguir un cliente con el valor a largo plazo de ese cliente, nos ayudará a decidir sobre la estrategia de marketing apropiada a utilizar.

6. PLAN DE OPERACIONES

Nos entregará una visión general del flujo de las actividades diarias del negocio y los procedimientos que lo sostienen. Es organizar en procedimientos el trabajo del "día a día".

7. RECURSOS E INVERSIONES NECESARIAS. PLAN DE INVERSIÓN

Ya sea que el proyecto se trate de una nueva unidad de negocios de la empresa, un nuevo producto, una expansión o bien una empresa nueva, los destinatarios del plan de negocios siempre querrán saber cuánto capital es necesario invertir. Debemos especificar y cuantificar las necesidades de fondos para capital fijo y de trabajo.

8. FACTIBILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA

Este apartado es clave, ya que traduce el plan a números. Se trata de armar proyecciones de los resultados en forma anticipada. Para esto debemos confeccionar una proyección de los flujos de fondos considerando el horizonte temporal previsto para el proyecto, actualizar los valores proyectados en función a la inflación real prevista e interpretar los resultados. Existen herramientas de decisión muy útiles como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Período de Recupero y el Retorno sobre la Inversión (ROI).

9. MANAGEMENT Y ORGANIZACIÓN

Todo buen hombre de negocios sabe que es el equipo de trabajo, más concretamente las personas, las que hacen que un negocio funcione. Nosotros y nuestro equipo son el pegamento que une esas piezas en una unidad finamente armada y dinámica. Sin las personas correctas, ninguna oportunidad única se moverá del concepto a la realidad, de modo que el perfil del equipo de gestión es fundamental para tener éxito.

10. CONCLUSIONES Y ANEXOS

Las conclusiones y los documentos adjuntos vienen al final del plan de negocios y responden a un propósito de brindar información adicional. Aquí se pueden incluir los detalles del plan financiero, las especificaciones técnicas de los productos y todo aquello que consideremos papeles de trabajo. ■

"Si una empresa tiene una estrategia excelente y realiza una implementación efectiva de la misma, lo más probable es que sea un éxito"