

*Las cinco claves esenciales para validar tu plan de negocio*

## CÓMO CONVERTIR TU IDEA EN UNA EMPRESA

*¿Por qué hay negocios que no funcionan desde el principio? Expertos en creación de empresas nos han identificado los principales síntomas que denotan si una idea puede o no llegar a ser viable: desconocimiento del mercado y de su propuesta de valor, cálculo irreal de las previsiones financieras, carencia de planes B y problemas entre socios.*

*Javier Escudero*

En este artículo encontrará los siguientes apartados:

- El Plan para pulir tu idea
- Conocer el mercado, la competencia, los potenciales clientes...
- Que no fallen los números
- No te quedes sin plan B
- Tu propuesta de valor
- De la teoría a la práctica

### EL PLAN PARA PULIR TU IDEA

Si consideras que el business plan es sólo un trámite obligado que necesitas para pedir una subvención, convencer a un socio o conseguir un crédito, mal empiezas. Es un documento que te ayudará a pulir, clarificar y contrastar tu idea de negocio para saber si tiene visos de viabilidad futura. Además, debes exponerla a la crítica de terceros.

No hemos realizado encuesta alguna al respecto, pero si preguntáramos a emprendedores sobre cuáles son los motivos que justifican hacer un plan de negocio o business plan, muchos dirían que lo escriben para pedir una subvención, buscar un inversor privado, presentarlo ante el banco para solicitar un crédito o... Todos esos argumentos valen como respuesta, pero la esencia de un plan de negocio no radica ahí, sino que hacerlo servirá para mejorar nuestra idea de negocio antes de lanzarla.

### NO ES UN TRÁMITE

“Un plan de negocio sirve para plasmar las ideas, para clarificarlas, aclararlas, pulirlas y contrastar, dentro de lo posible, la viabilidad de la empresa, es decir, que ayuda a hacerla técnica, legal y comercialmente interesante, y a que sea rentable, económicamente de beneficios y financieramente se pueda poner en marcha. Hay personas que hacen el plan de negocio sólo pensando en una obligación para conseguir una ayuda. Es como si hicieran un trámite”, sostiene Roberto Vieites, responsable de evaluación y diagnóstico del BIC Galicia.

“El primer error que intentamos corregir es que vean el business plan como una herramienta de reflexión acerca de su negocio. Muchos piensan que es un puro trámite, que es un documento en abstracto que lo tienen que hacer porque se lo van a pedir cuando vayan a presentar su proyecto delante de un inversor. Les insistimos en que es una herramienta de trabajo propia, de reflexión y de concreción, para identificar lagunas. Es un documento que no deben subcontratar”, destaca Mariona Ferrer, responsable de emprendeduría del Parque de Innovación La Salle.

#### VISIÓN CONSENSUADA

Belén Flecha, técnico senior de proyectos del Parque Tecnológico de Asturias, añade que “lo primero que les decimos es que el plan de empresa debe ser un ejercicio que trabajen entre todos, que tiene que servir para consensuar la visión que tienen del nuevo proyecto. En ocasiones, aquellos emprendedores que no están de acuerdo con lo que se está haciendo acaban apartándose del proyecto. Y consideramos que eso es un éxito, porque si, al principio, empiezan a surgir tensiones entre ellos, con el tiempo esas asperezas pueden enviar al traste a la nueva empresa. De los emprendedores que se quedan, en ese esfuerzo que han demostrado, suelen acabar entendiendo qué habilidades tiene cada uno y se produce un reparto bastante amigable de las funciones”.

#### Vende tu plan de negocio

Sin desvirtuar lo anterior, Vieites puntualiza que también es cierto que el plan sirve para conseguir una subvención, convencer a un socio inversor... Y, “dependiendo de a quién se lo vayas a presentar, destaca en el resumen ejecutivo los tres o cuatro aspectos que más le puedan interesar. Por ejemplo, si la subvención está orientada al desarrollo local, resalta los aspectos dinamizadores de tu proyecto (creación de empleo, proveedores). Si buscas el apoyo de un inversor, subraya aspectos como la estructura financiera, las formas de entrar y salir del capital o el retorno de la inversión. O si es para un cliente, averigua qué aspectos le interesan más, cuáles son sus necesidades, y destaca las ventajas o beneficios que les aportará tu producto o servicio”.

#### Todas las dudas

Quien analice el plan deberá saber, tras haber leído las primeras páginas, a qué se dedicará la empresa, cómo venderá, por qué le comprarán, quiénes la promueven, cómo se van a financiar... “Responderá a las dudas que pudieran surgir. Y luego destacar unas características u otras, dependiendo del destinatario”.

#### Cuéntaselo a otros

Tu idea de negocio puede ser la mejor del mundo... para ti. Y como carecemos del poder de la verdad absoluta, debes validar tu idea –antes de presentarla a futuros socios– recabando la opinión de terceros. “Un error es hacer el proyecto y no compartirlo. Se deja como un documento interno de la empresa. Se debe enseñar y contrastar el plan con el mayor número de personas posibles, no sólo profesionales del sector en el que se desenvolverá nuestra empresa, sino también con familiares y amigos, ajenos al mercado. Escucha sus opiniones y comprueba si han comprendido la idea de negocio pidiéndoles que te la expliquen”, recomienda Vieites.

Entre las preguntas que se le deben hacer a nuestro crítico estarían: ¿a qué me voy a dedicar?, ¿cuál es mi elemento diferenciador en el mercado?, ¿cuáles son mis puntos débiles y fuertes?, etc.

Así comprobaremos que la persona ha entendido el plan. Para Vieites, “lo ideal sería que lo viera, además del que no domina la materia, un experto en planes de negocio, para saber si los contenidos y la estructura son coherentes, y un experto del sector específico”.

## **CONOCER EL MERCADO, LA COMPETENCIA, LOS POTENCIALES CLIENTES...**

Puede parecer una obviedad –y lo es–, pero no siempre se cumple. Según los expertos que hemos consultado, uno de los errores más frecuentes entre los emprendedores es la falta de prospección del mercado en el que van a operar. Desconocen a la competencia, a los posibles proveedores, las condiciones del mercado...

En ocasiones, no lo tienen ni cuantificado. “Dicen que no tienen competencia o si la hay la infravaloran. Los proyectos adolecen de contacto con proveedores, con potenciales clientes... Y todo eso, después se traduce en que las previsiones de ingresos no son realistas, no son fiables, no tienen base, porque no han prospectado el mercado, no han analizado seriamente a los competidores o no han buscado a sus potenciales clientes”, asegura Lydia Alonso, responsable de proyectos del CEEI de Asturias. Belén Flecha, también del Parque Tecnológico, añade que “todas las previsiones que hagan van a derivar del peor o mejor análisis del entorno en el que se van a desenvolver”.

Por tanto, deben estudiar a fondo cuál sería su mercado potencial. “Para averiguarlo, en muchas ocasiones se basan en información publicada y pocas veces hacen un trabajo de campo propio, que es la mejor información que les podría ofrecer para su previsión de ventas. Por ejemplo, establecer un contacto directo con quienes podrían ser sus futuros clientes o con los distribuidores con los que podrían trabajar, que son los que conocen el mercado, cómo un producto va a ser aceptado, cómo va a responder el cliente ante esa oferta, etc. Si estuvieran bien hechas todas esas cosas, la previsión de ventas en varios escenarios será, lógicamente, más acertada. Nunca al 100%, pero sí se acercaría bastante. Y eso lo echamos en falta”, sostiene Flecha. Ese análisis previo del entorno de mercado te servirá, por tanto, para definir tu plan de negocio y evitará ponerte a vender a ciegas, ya que sabrás a quién dirigirte.

Esta experta recuerda algo que se da por hecho, pero que se suele olvidar: “Es necesario analizar a la competencia para saber qué están vendiendo, si tienen un producto muy parecido al nuestro, en qué se diferencia, qué políticas de marketing siguen, qué venden, a qué precio, con qué gastos, qué acciones comerciales desarrollan, etc. Y a partir de ahí, se puede estimar qué les cuesta a la competencia, en qué gasto está incurriendo para hacer todo este tipo de estrategias, etc. Todos esos datos son muy interesantes para nuestro plan. No sólo imaginar y calcular lo que nos costará la implantación y qué ganaremos, sino también estudiar a fondo ese entorno en el que nos moveremos”.

## **LOS PEQUEÑOS DETALLES**

Ferrer, de La Salle, considera que “tienen muchas dificultades en mapear la competencia, en medir el mercado o en segmentarlo. Como tratamos a emprendedores tecnológicos, les insistimos que las tecnologías deben ser globales y no se pueden quedar midiendo sólo los mercados locales, aunque su intención sea sólo la de atacar el español”.

Otra vez, “nos dicen que sí hay competencia, pero el análisis no lo tienen hecho. En el caso de emprendedores que vienen del mercado, muchos creen conocer muy bien el entorno en el que se

moverán, pero desconocen muchos detalles. En la mayoría de los casos, se centran en analizar la competencia directa en cuanto a producto final. Y nosotros les llevamos un paso atrás y les preguntamos: ‘¿Hay tecnologías o tendencias que sustituyan tu desarrollo?’ Pueden considerar su producto o servicio muy innovador, pero para la misma necesidad, es posible que ya haya otra solución. Por defecto suelen estudiar y analizar empresas que estén haciendo lo mismo. Y eso es muy peligroso porque la competencia puede venir de otros mercados”.

## **CASO PRÁCTICO: INTELMEC INGENIERÍA**

"Conocíamos el mercado, pero, una vez dentro, éste cambió", recuerda Efrén Vigil, fundador – junto a Ignacio Areces– de Intelmec Ingeniería. "Nos centramos en el diseño y suministro de maquinaria nueva a medida para la creación o mejora de procesos productivos y en servicios de ingeniería. Pensamos que tendría más peso el primero, ya que en el segundo había más competencia, pero no fue así”.

Para ellos, el cambio más importante fue pasar de trabajar en una empresa a dirigir la suya propia. "Éramos ingenieros y no gestores. Dudas teníamos porque no estábamos formados como empresarios y teníamos la visión de lo que hacían nuestros jefes, pero era sesgada. La ayuda del CEEI de Asturias nos sirvió mucho entonces y ahora, ya que estamos haciendo un programa de tutela para detectar nuestros puntos débiles y reforzarlos", señala Vigil.

Con la perspectiva del tiempo, y revisando el plan de negocio, "vemos que pusimos unos números bastante más conservadores de lo que resultaron después. Nos desviamos en el número de clientes que pensábamos tener. En la expansión, fuimos demasiado optimistas. Y realmente cuesta tiempo expandirse y crecer. Mientras que en la previsión de ventas fuimos muy pesimistas y resultó ser mejor después". Vigil recuerda además que el CEEI hizo mucho hincapié en la previsión de costes de funcionamiento: "El plan de empresa te ayuda a pensar en todos los costes, sin pasar por alto nada. De esta manera, te sale un cifra bastante real. Nos hicieron pensar en las previsiones de financiación que podríamos tener y que, antes de empezar, no las teníamos del todo claras”.

### **Compañeros de viaje**

En cuanto a la relación entre los socios, Vigil asegura que, desde el principio, "tenemos separadas las tareas que hace cada uno, aunque somos pequeños y, al final, acabamos tomando las decisiones en común. Los compañeros de viaje hay que saber escogerlos porque es parte clave para la supervivencia de una empresa y nosotros elegimos bien”.

## **QUE NO FALLEN LOS NÚMEROS**

La principal consecuencia de una mala planificación financiera será la falta de liquidez, que atacará de lleno a tu supervivencia. Para evitarlo, cuenta con un fondo de maniobra suficiente para los primeros meses, evita gastos superfluos y busca constantemente financiación.

Conseguir liquidez. Ese es el objetivo que debe marcarse a fuego todo emprendedor. "Los principales problemas vendrán por temas relacionados con la liquidez, porque al ser empresas nuevas sus productos están poco maduros en el mercado y las reglas de juego con sus proveedores y clientes no están aún consolidadas. Y, por tanto, tendrán grandes necesidades de liquidez para poder abordar todo lo que tengan planificado y para hacer frente a las contingencias que van

surgiendo, que suelen ser muchas”, explica Javier Celdrán, jefe del departamento de emprendedores y promoción sectorial del Instituto de Fomento de la Región de Murcia.

Lo primero que debes calcular es qué inversión inicial necesitarás para arrancar. “Si un emprendedor no es capaz de buscar y obtener suficientes recursos, ya sean propios o externos, que le den credibilidad al proyecto, mal empieza”, señala Celdrán. Otro error inicial durante la búsqueda de recursos es intentar financiar todo el proyecto en una fase.

El segundo punto que deben asegurarse es un fondo de maniobra suficiente para los primeros meses de actividad, mientras no hay ingresos. “Y sobre todo para evitar los desfases entre la previsión de ingresos y gastos. Cuando facturan piensan que van a tener el dinero enseguida y puede que los clientes tarden en pagarles o directamente se conviertan en morosos. Se les acaban descuadrando todos los números y el poco dinero que tienen de fondo de maniobra les hace entrar en números rojos”. Celdrán recomienda calcular un porcentaje de impagados en la previsión de ventas. “En el plan, suelen poner que lo venderán, pero ¿qué pasa con los clientes que no pagan? Deben tener previsto que no todo lo que vayan a vender lo van a cobrar a tiempo”.

Más allá de los costes fijos

Los problemas no vienen sólo en la fase de planificación económica-financiera, sino también en el día a día, cuando el negocio ha comenzado a andar. “Desconocen la diferencia entre tesorería, gasto, pago, cobro, ingreso, beneficio, etc. No saben muy bien para qué sirven los indicadores básicos de tasa de retorno, punto muerto, etc. Confundir todos esos conceptos les hace endeudarse demasiado pudiendo llegar a creer que tener mucha tesorería, en un momento dado, significa tener muchos beneficios y pueden empezar a gastar, cuando en realidad no es así”, aclara Celdrán, que también coordina los CEEI de Murcia y Cartagena.

Ese desconocimiento les lleva también a no saber cómo se aplican las amortizaciones a la hora de hacer inversiones en activos fijos. “Incluso cuando las cosas van bien y hay tesorería empiezan a hacer compras e inversiones sin planificar y no se dan cuenta que muchos activos fijos al final suponen unos gastos fijos cautivos durante mucho tiempo debido a gastos de mantenimiento, asesoramiento, formación, consumibles, etc.”. Celdrán subraya que, en ese sentido, no se suele analizar bien si ese activo se va a utilizar todo el tiempo o si es más conveniente alquilarlo, comprarlo o externalizarlo. “Suelen cargarse mucho con gastos fijos porque piensan que todo debe estar dentro de la empresa y no analizan la posibilidad de externalizar servicios”.

Otra cuestión que no se suele prever en los planes de tesorería son los pagos relativos a impuestos. “Se piensa que todo lo que hay en la tesorería son beneficios y no se prevé una partida para pagar el IVA y la Seguridad Social”, dice Celdrán que recomienda una planificación sensata de las compras.

### **Caso práctico: trabajaenbanca.com**

“Hicimos un análisis muy riguroso de cuánto tendríamos que invertir para poner empezar y cuáles serían nuestros gastos fijos mensuales”, asegura Álvaro Sáenz, socio fundador de la empresa Professional Coaching, que desarrolla y gestiona Trabajaenbanca.com, un portal de empleo especializado en el sector bancario.

“Sabíamos que nuestro modelo de negocio iba a marcar nuestros gastos fijos. Si lo hubieramos

basado en presencia a pie de calle, la inversión inicial y los gastos se hubieran disparado. Pero teníamos claro que nuestro modelo de negocio iba a ser el portal on line de empleo”, confiesa Sáenz.

A partir de ahí buscaron la financiación necesaria. Lo que también tenían claro desde el principio es que no quería utilizar recursos ajenos, “porque eso lastraría en parte las posibilidades del negocio. Tener el pago de una cuota mensual de un préstamo a una entidad financiera podría suponer que el negocio no fuera hacia delante. Me planteé conseguir toda la inversión necesaria a través de recursos propios de los socios.

Y no hubo problemas”. Sáenz y sus socios –su hermano Alfredo y Juan López, un compañero de universidad– estaban tan convencidos de asegurarse esa independencia financiera, que consiguieron reunir un capital social de 17.000 euros, “porque teníamos claro que necesitábamos tener esta base económica para afrontar las posibilidades de futuras inversiones, sin tener que recurrir a préstamos externos”. Buscaron el apoyo de la Cámara de Comercio de Álava. Su tutela les permitió acceder además a una subvención de 5.000 euros de la Diputación Foral de Álava. “Reconozco un error en nuestra gestión: entramos en el mercado desconociendo el valor de Internet como soporte publicitario y la forma de comercializar ese soporte”

## **NO TE QUEDES SIN PLAN B**

Que fácil sería todo si se cumplieran nuestras expectativas, si acertáramos al cien por cien en todas nuestras predicciones, si el mercado se comportara como hemos planificado, si vendiéramos como imaginamos, si los proveedores y clientes cumplieran los plazos, si... Pero, ¿qué ocurriría si uno o todos los supuestos fallasen?

¿Está preparada tu nueva empresa para la pérdida de tu mejor cliente o para la negativa de tu socio financiero de inyectar más dinero o para hacer frente al retraso en los pagos de tus clientes o a la entrada en el mercado de un competidor financieramente más fuerte que tu? Esos supuestos son sólo algunos ejemplos para los que deberías tener preparada, al menos, una alternativa.

“Los planes de negocio fallan porque la gente suele plantear muchas expectativas de lo bien que pueden ir las cosas y dedica muy poco tiempo a analizar cuándo no van a ir tan bien. No se suelen hacer planes de alternativas para cuando el negocio no va bien y pueda seguir funcionando. Por tanto, es recomendable establecer planes B por si entra un competidor con más pulmón financiero que el mío y me copia o por si, llegado el momento, vendo mi negocio y me mantengo como gestor del proyecto, etc.”, sostiene De la Fuente, tutor de proyectos en el Instituto de Empresa. “Me gustan más los planes realistas, tirando a pesimista, en el que se planteen tres o cuatro alternativas, por si el primer proyecto falla. Siempre hay que tener un plan B. El riesgo está en enamorarse de tu idea, verla tan idealizada que no te permite ver por dónde te van a venir los golpes”, advierte.

Ferrer, del Parque de Innovación La Salle, considera que “los planes de contingencia dan una idea a los posibles inversores de que el emprendedor es muy imaginativo y tiene recursos frente a los imprevistos. Todo inversor sabe que está frente a una start-up y la incertidumbre siempre está ahí y la conocen. No obstante, siempre es bueno saber cómo se enfrentará ese equipo al riesgo de los inicios”.

## LA PEOR SITUACIÓN POSIBLE

Flecha, del Parque Tecnológico de Asturias, recuerda que tal vez una de las cosas que más se arrepientan los emprendedores tiempo después “es de no haber hecho una previsión lo más ajustada posible a la peor situación que se pueda dar de los flujos de caja, es decir, de cuándo va a entrar y salir el dinero y con qué dinero nos vamos a encontrar. Podemos hacer varios escenarios, pero en el peor de los casos ¿qué pasará? ¿cuándo va a entrar dinero? y ¿qué necesidades voy a tener de financiar a corto esa liquidez?”.

## ADAPTARSE A LOS CAMBIOS

¿Quién no ha oído hablar de la necesidad de adaptarse al cambio? Pues en un plan de negocio, se hace aún más evidente. “Es un error ceñirse al plan de empresa y enrocarse en él –señala Vieites, del BIC Galicia–. Son necesarias la flexibilidad y la agilidad de pensamiento para salirnos del plan de negocio”.

Como propone De la Fuente, “hay que tener mucha cintura para adaptar rápidamente tu modelo de negocio –que no cambiarlo– a las nuevas exigencias del mercado. Sobrevive el que se adapta al cambio. Y para hacer eso debes haber estudiado las alternativas”.

## ANTE TODO, ANTICIPATE

Para Ferrer, “cuando los proyectos empresariales que nos llegan al Parque de Innovación La Salle comienzan a andar, les decimos que focalicen objetivos, que prioricen, que tomen decisiones, que se anticipen al mercado haciendo análisis a corto, medio y largo plazo. Siempre les preguntamos que, además de lo que tienen planificado, en qué otras alternativas están trabajando, por si su primera opción falla o se ralentiza su desarrollo o hay problemas. Mientras, siempre deben plantearse ¿qué otras alternativas tienen para ir subsistiendo, llegado el caso?”

## CON VIDA PROPIA

El plan debe revisarse a corto plazo. “La empresa es un ente vivo, que está continuamente explicando sus proyectos a terceros y, si no lo tiene actualizado, no se corresponderá con la realidad del mercado”, dice Ferrer.

Vieites recuerda que muchos emprendedores, una vez que han finalizado su plan, lo guardan y no vuelven a utilizar. “El plan de empresa debe ser la referencia para saber dónde están o cuánto se han desviado de lo previsto tras los primeros meses. Y hay que dar por seguro que nos vamos a desviar, y bastante, de lo previsto en el plan, por mucho que se

hayan estudiado y analizado todas las variables. Eso no significa que el plan haya sido inútil. Ahora nos permitirá saber si los datos son positivos o negativos, si la línea principal de ingresos que preveíamos ha fallado y por el contrario una línea que teníamos catalogada dentro del bloque de ‘otros’, por ejemplo, supone el 50% de la facturación. Nos dirá si frente a los cobros a 30 días, los ingresos los tenemos a 60. Toda esa información de la realidad contrastada con nuestro plan nos permitirá reaccionar y tomar decisiones con un referente y sobre una base conocida. Esto nos obligará a actualizar el plan para tener una nueva foto de nuestra situación real”.

Vieites recuerda el caso de una empresa de producción de biomasa: “Tras un completo proyecto que incluía un estudio del proceso productivo, al ponerse en marcha, la demanda de producto fue

muy superior a la prevista. Esto podría parecer positivo, pero tenía un límite: los recursos humanos y materiales de la empresa. La revisión del plan de negocio les permitió conocer cuáles eran las adaptaciones que debían hacer para no morir de éxito, las prioridades y los costes económicos”.

### **Caso práctico: Olife**

No contaban con planes de contingencia, “porque cuando empiezas no hay tiempo para planes B ni C. Es el día a día”, reconoce Gabriel Cortina, gerente de la empresa familiar Olife, fundada por su suegro Jaime Bonilla, dedicada a producir y vender aceite de oliva virgen extra. Sin embargo, sí tuvieron cintura para replantear su estrategia. “Producíamos aceite para cooperativas. Después vimos la oportunidad de venderlo. Es un sector que o internacionalizas o terminas vendiendo aceite a granel”.

No conocían el mercado desde el punto de vista de la comercialización. “Porque una cosa es gestionar una plantilla de jornaleros, que mantiene los olivos, recoge la cosecha y la lleva a la almazara y, otra bien distinta, es acudir a ferias, hacer ofertas, desarrollar un canal de ventas, formar a tu equipo comercial, etc. Primero, hicimos el producto y una filosofía de marca y luego lo lanzamos, en lugar de hacerlo al revés: primero estudiar bien el mercado, ver por dónde entrar y adaptarse a él. Paradójicamente, conseguimos un producto muy bueno, de gran aceptación, pero nos encontramos con un mercado muy grande y de difícil acceso. Nuestro fallo fue no analizar bien esto. Fuimos muy optimistas. Estábamos convencidos de que nuestro aceite era el mejor. Aprendimos”, reconoce Cortina, que dirige esta empresa de Jaén junto a su cuñado José Bonilla.

Decidieron entonces dar un giro de 180 grados a su estrategia. “Con un mercado estudiado en profundidad, con una previsión financiera rigurosa y con una buena aceptación internacional, hemos hecho un producto nuevo, Señorío de Jaén, orientado al mercado del lujo, del regalo y del diseño. Es una botella única en el mercado, serigrafiada 360 grados en oro”. Con la ayuda del programa PIPE, del Icx, exportan a EE UU, Rusia, Inglaterra y Alemania.

## **TU PROPUESTA DE VALOR**

Antes de hacer números, es importante que te plantees en qué te diferencias de la competencia. Es decir, cuál es tu propuesta de valor. Y para encontrar respuesta a esa cuestión hazte otras preguntas: ¿Por qué crees que los clientes te van a comprar a ti en lugar de a otros? ¿Qué les ofreces? ¿Qué beneficios les reportará tu producto o servicio?

“Cuando acudes a un inversor, éste ya da por hecho que has conseguido cuadrar los números de tu plan de negocio. Eso, en principio, es muy fácil con una aplicación informática. Pero lo que te va a exigir, al ser nuevo en el mercado, es que argumentes por qué los clientes te van a comprar a ti y no a la competencia. Para ello, debes ofrecer algo diferente y pensar en cuál es tu propuesta de valor”, señala Rafael de la Fuente, tutor de proyectos en el Instituto de Empresa.

## **CÓMO TE VAS A VENDER**

Vieites recuerda que la mayoría de los planes de negocio que analizan en el BIC Galicia tiene su punto fuerte en la descripción y explicación de las tareas y servicios que hará la empresa. “Es el

que domina el promotor y lo detalla llegando a ocupar el 40% del plan. La parte de la comercialización –cómo voy a vender, por qué me van a comprar, etc.– suele ser mucho más pequeña”. Recomienda que el plan esté equilibrado entre sus distintas áreas “e incluso se ponga mayor énfasis en cuáles son los elementos diferenciales o de mejora que ofreceremos para atraer a los clientes: por ejemplo, la calidad, la ubicación, la promoción, la mejora en el precio...”.

Según este experto, muchos emprendedores se centran más en la descripción técnica (qué y cómo lo vamos a hacer), pensando en que es tan buena su idea de negocio que solo con eso van a conseguir vender. “Pero la clave está en traducir todo eso en una solución a un problema. En ese punto flojean los planes porque también es la parte que menos dominan. Y es muy importante conocer a tu cliente, qué ventajas tiene tu producto, cómo se lo vas a ofrecer, quién te va a comprar, por qué...”.

#### BENEFICIO PARA EL CLIENTE

Ferrer, de La Salle, subraya que, en su caso, al ser emprendedores tecnológicos, “basan sus presentaciones en las especificaciones de sus productos y se olvidan de los beneficios para el cliente. Les insistimos en ‘no me hables de las características técnicas, sino de los beneficios para el cliente. Ponte en su lugar’. En principio, no lo ven clave, porque para ellos lo importante es la tecnología que desarrollan”.

Flecha, del Parque Tecnológico de Asturias, destaca que “les animamos a que hagan el trabajo de campo, a que conozcan en vivo el mercado, a que lo palpén de primera mano. Eso les permitirá plasmar en el plan cómo va a reaccionar el mercado ante la oferta que le van a lanzar. Hacer ese trabajo previo les ayuda a situarse en el mercado y ser conocidos antes de lanzarse. Y también les servirá para saber si el mercado estará maduro para recibirles con garantías por si tuvieran que reorientar sus planteamientos”.

Y recuerda que, como son proyectos innovadores que surgen en entornos tecnológicos, suelen ser emprendedores muy técnicos. “Y nuestros consejos son siempre que busquen socios que puedan facilitarles la entrada al mercado. En ese sondeo previo de búsqueda de socios comerciales, industriales, tecnológicos, etc., contar con su experiencia y su opinión cualificada sobre nuestra innovación es clave”.

#### PRODUCTO SUSTITUTIVO

Muchos emprendedores consideran competencia sólo aquellas empresas que prestan su mismo servicio, y así lo plasman en su proyecto. Este error se debe –apunta Vieites– a que desconocen el concepto de ‘producto sustitutivo’: aquel que, sin ser idéntico, cubre la misma necesidad.

Y pone varios ejemplos: “Una empresa de turismo náutico en una ciudad, aún siendo la primera, tiene competencia. Primero, cubre una demanda de ocio; segundo, de práctica deportiva, y tercero, de práctica deportiva al aire libre. Aunque no exista ninguna otra en la zona que ofrezca piragua o windsurf, sí tendrá competencia en las categorías de oferta deportiva y de ocio”. Otro ejemplo clásico es la relación entre cine, teatro y fútbol televisado. “Los dos primeros bajan en el número de espectadores cuantos más partidos se retransmitan y mayor sea su interés. Es probable que los planes de los empresarios teatrales no contemplaran al fútbol como potencial competidor”.

## Caso práctico: Neosistec

Tenían claro desde el principio cuál era su propuesta de valor. Cuando en 2003 Nuria Fructuoso y Javier Pita pusieron en marcha Neosistec, el mercado de las nuevas tecnologías era emergente y con un potencial de crecimiento alto, “lo que nos daba un gran abanico de posibilidades hacia las que decantarnos. La competencia no era tan grande como ahora. Fundamentalmente, eran grandes consultoras del mismo o de otros sectores las que se estaban posicionando en la consultoría de nuevas tecnologías. No podíamos competir por tamaño con ellas, ya que además se centraban en prestar servicio a grandes empresas.

Vimos que podíamos dirigirnos a las pequeñas, de las que nadie se ocupaba y que, con costes moderados, podríamos mejorarles su productividad introduciendo la tecnología en su negocio. Y así empezamos”, recuerda Fructuoso. Con el tiempo, fueron encontrando nichos de mercado hasta posicionarse como expertos en desarrollar aplicaciones para dispositivos smartphone, sobre todo, Blackberry.

“Una de nuestras mayores ventajas iniciales fue la escasa inversión que necesitamos, ya que nuestra actividad y su alto componente innovador ha estado centrada en el capital humano. No tuvimos que hacer demasiadas previsiones numéricas. Nuestra rentabilidad siempre ha sido muy buena”, señala Fructuoso, que considera que “más que los números, lo más importante es tener claro en todo momento hacia dónde se quiere dirigir la empresa y cuál es su misión y valores e inculcárselos al equipo humano”.

## DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

1. El 'business plan' como documento guía. El plan de negocio no es un mero trámite para conseguir un crédito o una subvención. El emprendedor debe utilizarlo como un documento de reflexión para plasmar las ideas, clarificarlas y pulirlas. Una especie de autoanálisis permanente de tu enfoque de negocio.
2. Perfecciona tu idea. Puede que tú pienses que tu idea de negocio es la mejor del mundo, pero esta percepción puede no ser real. Antes de ponerla en marcha, compártela con el mayor número de personas posibles: expertos en el sector, profesionales, consumidores, amigos...
3. Un estudio, a fondo, del mercado. Debes obtener la mayor información posible: estudios sectoriales de tu sector, información sobre la competencia, análisis de satisfacción de clientes, prospecciones de futuro, etc. Y aun así, con toda esta información, siempre es difícil acertar en las previsiones.
4. ¿Qué hace la competencia? Investiga quiénes serán los competidores con los que te disputarás el mercado. Así sabrás si tienen un producto muy parecido al nuestro, en qué se diferencian, qué políticas de marketing siguen, qué venden, a qué precio, con qué gastos, qué acciones comerciales desarrollan, etc.
5. Busca tu propuesta de valor. En la medida de lo posible, intenta ofrecer algo que sólo tú poseas: calidad, originalidad, atención al público, servicio postventa... Una idea que vas a poder detectar investigando cuáles son los gustos, deseos y necesidades insatisfechas de tus clientes potenciales.

6. Finanzas realistas. Debes realizar una previsión financiera realista. Asegúrate de que vas a tener un fondo de maniobra suficiente para los primeros meses de actividad. En la previsión de ventas es recomendable calcular un porcentaje de impagados.

7. Prepara un buen Plan B. Prepárate para todas las eventualidades posibles . Por ello conviene que seas previsor y tengas preparados planes de acción para distintos posibles escenarios: optimista, moderado y pesimista. Así dormirás un poco más tranquilo.

### **Caso práctico: Buceo Finisterre**

El hecho de que Alicia Carrillo montara la escuela Buceo Finisterre, especializada en clases e inmersiones y en la venta y alquiler de material, junto a su hermano le ha dado tranquilidad. Lo que no quita que no haya tenido que trabajar duro para hacerse un hueco en el mercado. “Teníamos preparación y experiencia en buceo. Y el BIC Galicia nos ayudó en la elaboración de nuestro plan de empresa”.

Un amigo les animó a que montaran un centro de buceo, porque en la zona no había nada similar. “Contábamos con una cartera de clientes previa importante ya que habíamos llevado la Escuela del Club Náutico de Finisterre”. Entre sus previsiones, se plantearon cómo les afectaría la entrada en el mercado de un competidor: “Lo llevaríamos bien, porque cuántos más alumnos se formen más clientes habrá para bucear después”.

Pero lo que no habían previsto era la posibilidad de una tercera línea de negocio, “a la que nos adaptamos rápidamente. Al poco de abrir, se presentó un arqueólogo marino con una propuesta de trabajo y ya llevamos tres años dándole servicio de lancha y de buceadores”, asegura.

### **Encontrará este artículo en la web:**

[http://www.emprendedores.es/crear\\_una\\_empresa/informacion/convierte\\_tu\\_idea\\_de\\_negocio\\_en\\_una\\_empresa](http://www.emprendedores.es/crear_una_empresa/informacion/convierte_tu_idea_de_negocio_en_una_empresa)