

MANAGEMENT Y OPERACIONES DEL PLAN DE NEGOCIOS

Por GERARDO SAPOROSI



Hay 4 cuestiones clave en esta etapa del diseño del Plan de Negocios, que son las que más van a ser revisadas y cuestionadas por el inversor que lee y dedica su tiempo al plan. Ellas son: ALFA y BETA test, team

gerencial, presupuesto de comunicaciones y tablero de comando.

Vamos a analizar cada una de ellas.

1 – ALFA Y BETA TEST

En la práctica, cuando se hace una presentación de un Plan de Negocios, ya hay algo más que una idea, es decir, el entrepreneur se las “rebuscó” como para tener una maqueta, un prototipo, un programa de computadora, algo que muestre además su compromiso con el proyecto.

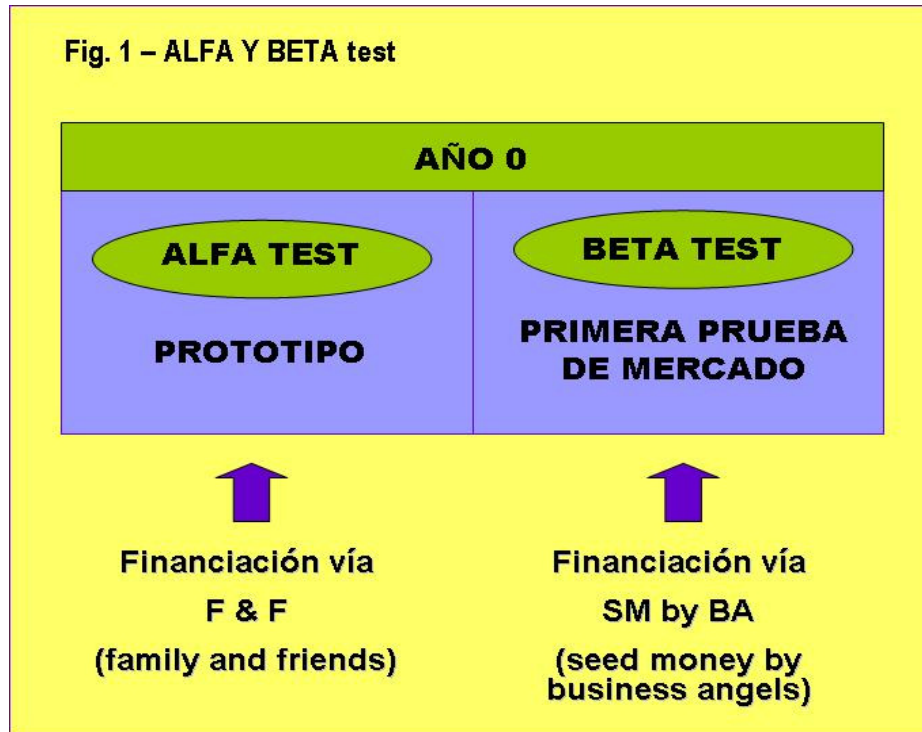
concepto de acuerdo a la naturaleza del negocio que se está analizando.

Vamos a definir el BETA test como la “primera prueba de mercado”, es decir, salimos “a la cancha” con el primer prototipo, o con una versión mejorada, pero en un mercado muy reducido, ya que el objetivo del BETA test es corregir errores groseros que no debieran propagarse demasiado y que debieran estar totalmente eliminados cuando el negocio se ponga en marcha “en serio”.

Cuando hicimos el modelo de capital en nuestro business model, introdujimos vagamente el concepto de “AÑO 0”. En la práctica, este AÑO 0 tiene una duración errática y dura lo que duran los tiempos sumados del ALFA y del BETA test.

Vamos a definir el ALFA test como la “fabricación del primer prototipo”, cualquiera sea la “forma” que pueda adoptar este

Fig. 1 – ALFA Y BETA test



La figura 1 sugiere que hay bastante inversión antes de la presentación de un Plan de Negocios, que es aportada por inversores muy particulares que suelen llamarse “ángeles”, que junto con los familiares y amigos componen un ecosistema muy especial que prepara a los Start ups para que sean presentables ante instituciones mucho más formales, estructuradas y controladas que pueden aportar grandes cantidades de dinero para crear una empresa desde un Start up y un Plan de Negocios. (típicamente un fondo de Venture Capital).

Es cierto que puede iniciarse la redacción de un Plan de Negocios aún cuando solo

exista una idea y ni siquiera se haya pensado en el ALFA TEST. Pero este plan tendrá pocas probabilidades de ser fondeado por una institución formal. Los fondos de Venture Capital quieren ver que alguien haya invertido algo en el negocio, no importa cuanto, sino que lo que importa es que el negocio ya se haya probado a sí mismo en un mercado, por más reducido que este sea, y que existan los clientes que se imaginó el entrepreneur, y que la empresa sea capaz de abastecerlos, a un costo que permite generar cierta rentabilidad. Por eso es tan importante el BETA Test, en el que suelen invertir los “business angels” cuando les gusta la idea del entrepreneur.

Si tuviéramos que parametrizar las inversiones típicas de cada etapa, podríamos decir que en el ALFA Test se invierten entre U\$D 5.000 a U\$D 15.000, en el BETA Test entre U\$D 100.000 y U\$D 300.000, y que la presentación formal de un Plan de Negocios ante una institución profesional, debería tener un requerimiento de capital superior a U\$D 1 millón, en un primer round de financiación.

Este esquema pueda hacer que el negocio sea atractivo para inversores profesionales, lo cual muestra la gran cantidad de trabajo que debe preceder a la presentación profesional de un Plan de Negocios.

A partir del ALFA Test probado y en funcionamiento, la búsqueda de un business angel consiste en una serie de presentaciones informales tratando de “mostrar a la novia bien pintada y arreglada”. Todo el mundo sabe que en esta instancia el entrepreneur no cuenta todavía con un team gerencial excepcional, y que no puede defender las premisas de un Plan de Negocios, porque el negocio todavía no se probó en el mercado. Si el business angel aparece, ahora hay que mostrar que la novia puede ser una buena esposa.

La duración del BETA Test es incierta pero sus resultados son determinantes. Si todo anda aceptablemente bien, habremos probado que el negocio tiene buenas probabilidades, y que es capaz de atraer al mejor talento gerencial y a una institución formal del subsistema capitalista. ¿Cómo se sabe si el BETA Test es “aceptablemente bueno”?

Cuando el business angel invierte en un BETA Test, suele fijar una tabla de éxitos y fracasos. Una vez conocido el negocio y dispuesto a aceptar los riesgos del Start up, va a fijar una serie de objetivos de común acuerdo con el entrepreneur, objetivos que va a monitorear permanentemente para saber si en un futuro no muy lejano, valdrá la pena redactar un Plan de Negocios y presentarse ante una institución formal.

En la figura 2 se muestra una tabla de éxitos y fracasos para un negocio de la industria de Internet.

Fig. 2 – Tabla de éxitos y fracasos para el BETA Test

FACTOR	EXITO	FRACASO
Visitantes únicos	2 M	< 1 M
Páginas vistas	> 40 M	< 20 M
Facturación	> USD 1 M	< USD 500 k
Tiempo promedio de un usuario en el sitio	> 20 min	< 5 min
Total de usuarios registrados	> 300 K	< 100 k
Tasa de abandono de usuarios	10%	> 20%

Una vez finalizado el BETA Test, los datos de la realidad comparados con la tabla de éxitos y fracasos prefijada indicarán que camino seguir a partir de ese momento. Si los resultados de esta comparación no son satisfactorios, o si existe una elevada

incertidumbre con el negocio, es mejor no presentarse ante un fondo de Venture Capital. En estos casos, lo mejor es rediseñar el business model, y volver a intentarlo.

2- TEAM GERENCIAL

Si se decide continuar y buscar un primer round de financiación, entonces hay que apostar en grande. Si las cosas funcionan, el emprendimiento va a dejar el bucólico ambiente de trabajo informal y despreocupado de un Start up y se va a convertir en una empresa que todos van a mirar, especialmente los accionistas que aportan mucho dinero para la creación de esa empresa.

Y las grandes empresas deben ser manejadas por grandes talentos gerenciales.

Todos los negocios tienen éxito o fracasan pura y exclusivamente por las personas que los manejan, y el mismo negocio en manos de personas diferentes, tiene resultados diferentes.

Esto explica por qué, el Plan de Negocios que se presente ante una institución formal, debe contemplar la incorporación al negocio de gerencia profesional de primera línea, que ya está operando en el mercado y con una buena experiencia demostrable. Esta es una tarea muy compleja, por la dificultad que representa ubicar en el mercado a las personas ideales y, más difícil aún, por la dificultad que representa, tentarlos con una buena propuesta para que se convenzan de abandonar una posición jerárquica como la que tienen y sumarse al staff de un Start up que no tiene historia y que todavía no emitió la factura número uno.

Evidentemente, el entrepreneur con su business angel no van a ser suficientes, y

es por eso que se le hace tan valiosa la intervención de un fondo de Venture Capital profesional, apostando dinero y respaldo institucional al Start up naciente.

Las personas clave del team gerencial suelen ser cuatro: el gerente general, el gerente de marketing, el gerente de producción y operaciones, y el gerente administrativo financiero. El Plan de Negocios debe detallar en forma extremadamente precisa el por qué de cada una de las personas seleccionadas, su experiencia anterior, su descripción de tareas en la nueva empresa y su compensación económica, incluyendo todos los incentivos asignados para el horizonte del Plan de Negocios.

3- PRESUPUESTO DE COMUNICACIONES

Existe una marcada tendencia a calcular la inversión necesaria para financiar un negocio, basándose en equipamiento físico, maquinaria, software, plantas y oficinas, es decir en todo lo que denominamos “nueva planta” en el modelo de capital.

Por supuesto que esto va a ser necesario, pero, más necesario aún es la inversión que hay que hacer para que el mercado se

entere de que existe el negocio. Esto es lo que llamamos inversión en comunicaciones, que forma parte de la inversión en marketing. Este presupuesto debe estar muy detallado en el Plan de Negocios porque es un indicador directo de la “actitud ganadora” de la empresa naciente.

La inversión en comunicaciones tiene ocho autopistas que a continuación se detallan. Debe lograrse una mezcla adecuada de inversión en comunicaciones para alcanzar una determinada posición competitiva, una consecuente construcción de marca y un mantenimiento de esa posición. Varias de estas autopistas no servirán para algunos negocios, y otras serán fundamentales. La coherencia final de un Plan de Negocios tiene mucho que ver con su presupuesto de comunicaciones.

El monto final a ser invertido en comunicaciones, suele expresarse como un porcentaje de la facturación en cada período. El destino de ese monto son las siguientes autopistas:

a- Publicidad:

La publicidad acerca el público al producto. Consiste en el desarrollo de alguna pieza comunicacional y su inserción en uno o varios medios frecuentados por el target.

b- Promoción :

En sentido inverso a la publicidad, la promoción acerca el producto al público. Son todas aquellas acciones que tienen como objetivo lograr que el target pruebe el producto poniéndolo gratuitamente (para él) a su disposición.

c- Eventos:

Son acciones especialmente ideadas para convocar al target en un determinado lugar

con el objetivo de informarlo acerca de la marca y el producto.

d- Relaciones Públicas:

Consiste en un programa de acciones de varios tipos llevadas a cabo con personas, organismos públicos y empresas influyentes con el objetivo de lograr conocimiento y aceptación de nuestro negocio en el ámbito competitivo.

e- Marketing Directo:

Son todo tipo de acciones cuyo objetivo es llegar con alguna pieza comunicacional directamente a los miembros del target de nuestro negocio.

f- Internet:

El marketing en Internet vive un gran momento de transición, y muchas de las técnicas utilizadas todavía no han mostrado resultados. Sin embargo podemos decir que es un medio inmejorable para construir una marca por medio de la interacción simultánea e inmediata de la oferta y la demanda. Ninguna otra de las autopistas comunicacionales permite esto.

Las acciones en Internet van desde los simples banners, hasta las técnicas de buscadores y los concursos interactivos para marcas y productos. En realidad, la lista es muy grande y está en permanente desarrollo.

g- Prensa:

Una campaña de prensa consiste en una acción sistemática de divulgación de nuestra marca y nuestra empresa, en una serie de medios que sabemos que son consumidos por nuestro target. La campaña consiste en artículos, reportajes, gacetillas, PNTs (antes “chivos” ahora “publicidad no tradicional”) y menciones de todo tipo en los diferentes medios.

h- Fuerza de Ventas:

Los vendedores son la mejor herramienta comunicacional de cualquier empresa. Destinar dinero a su capacitación permanente y a su equipamiento con herramientas de primera línea, suele ser una excelente inversión para la construcción de marca.

4- TABLERO DE COMANDO

El concepto de tablero de comando, sobre el que tanto se ha escrito en los últimos años, pareciera tener más sentido en una empresa en marcha que en un Plan de Negocios para un Start up. Sin embargo, en este último caso también es de mucha utilidad para un analista que evalúa invertir en la empresa naciente, ya que le permite observar rápidamente dos cuestiones fundamentales: primero, el grado de conocimiento que tiene el entrepreneur de sus competidores y del mercado en general, y segundo, cómo está planteado el negocio en sus principales indicadores con respecto a los standards del mercado.

Para el Plan de Negocios de un Start up, bastará con seleccionar alguna serie de indicadores que se considere descriptiva del negocio en particular, y luego medir y estimar esos indicadores para varios competidores, de manera de conocer un promedio de mercado para cada indicador y de esta manera compararlo con nuestros propios indicadores que surgen de los números planteados en el Plan de Negocios. En la figura 3 se muestra un ejemplo de un tablero de comando de una operación gastronómica, tal como debería ser presentado en un Plan de Negocios.

Fig. 3 – Tablero de comando para una operación gastronómica

INDICADOR	NUESTRO NEGOCIO	STANDARD DE MERCADO
Superficie	200 mts2	250 mts2
Cantidad de mesas	30	40
Facturación por mt2	\$ 288	\$ 220
Cantidad de empleados	15	17
Cantidad de mozos	8	8
Facturación por empleado	\$ 3.840	\$ 3.500
Facturación por mozo	\$ 7.200	\$ 6.600
Gasto fijo por empleado	\$ 1.200	\$ 1.500
Sueldos con respecto a facturación	35%	39%
Cantidad de tickets	1800	1900
Ticket promedio	\$ 32	\$ 28
Inversión en marketing respecto a la facturación.	3%	1%

La cantidad de indicadores puede hacerse tan extensa como se quiera. Lo importante para quien evalúa el Plan de Negocios es observar indicadores ventajosos para

nuestro negocio con respecto al mercado, y su correspondiente argumentación y justificación.