



Plans de negoci

Un instrument per a refermar l'èxit a
les start-up

Octubre de 2008

Plans de negoci: un instrument per a refermar l'èxit a les *start-up*.

A les darreres tres dècades, una part substancial de les innovacions s'ha produït a través d'empreses sorgides expressament per a explotar oportunitats tecnològiques i de mercat detectades pel seu equip promotor.

Aquest fenomen s'ha donat tant a Catalunya com als altres països desenvolupats, i ha estat especialment important a sectors com el software, internet, les telecomunicacions, les energies renovables, la biotecnologia, els *medical devices* o la nanotecnologia.

Els plans de negoci són una eina imprescindible per a justificar aquests nous projectes empresarials i descriure les accions i recursos necessaris per a desplegar-los, ja es tracti d'una nova empresa, una nova línia de negoci o un *spin-off*.

En fonamentar el projecte, les actuacions i mitjans requerits, i el seu impacte estimat, els plans de negoci esdevenen un instrument útil per a jutjar el seu potencial.

Els plans de negoci són claus per a convèncer de les virtuts d'un nou projecte a inversors, entitats financeres i Administracions Públiques.

Propòsit dels plans de negoci

Els plans de negoci tenen tres finalitats. La primera és planificar les accions davant d'una oportunitat i avaluar la seva viabilitat. La segona és justificar i comunicar el projecte a persones o organitzacions que puguin aportar fons. I la tercera és establir els objectius i fites per a desenvolupar-lo.

Elaborar un pla de negoci és un exercici valuós que ofereix al seu promotor l'oportunitat de realitzar una reflexió estratègica sobre el projecte. Això permet considerar aspectes rellevants per al seu èxit futur com:

- Analitzar la indústria i el mercat.
- Decidir les accions, els recursos i l'organització necessaris.
- Anticipar i prevenir els obstacles i riscos.
- Establir objectius per a avaluar el progrés del projecte.

- Simular l'impacte financer de les accions i recursos utilitzats per a valorar la viabilitat de l'empresa.

Així mateix, el pla de negoci és un element essencial per a comunicar i aconseguir fons per a l'esmentat projecte, ja es tracti de capital que procedeixi d'inversors, de crèdits d'entitats financeres o de subvencions, crèdits tous o inversions per part d'entitats públiques de promoció econòmica.

Quan el pla de negoci serveix per a captar recursos, esdevé un compromís respecte al qual els inversors i creditors del projecte comprometran els fons i avaluaran al propi projecte. A més, es converteix en un punt de referència per a les valoracions de l'empresa i les negociacions per a l'entrada al capital.

El pla de negoci no sols comunica amb detall com el promotor pensa actuar per a aprofitar l'oportunitat. També reflecteix el seu nivell de comprensió del mercat, les operacions, les necessitats de recursos i els reptes, a més de la qualitat del seu pensament i creativitat.

Factors de fracàs en les noves iniciatives

Nombrosos estudis han analitzat les causes de l'èxit i el fracàs dels nous projectes empresarials. Les causes del fracàs més esmentades són:

- Problemes organitzatius i de negoci.
- Nivell de vendes insuficient.
- Problemes financers.

Els nous projectes fracassen en no pal·liar els riscos organitzatius, no arribar al punt mort o no aconseguir un cicle de caixa adequat.

Els problemes organitzatius i de negoci poden dificultar el desenvolupament del projecte. Si no s'estableix una organització i uns processos clars, serà més difícil que l'organització detecti i resolgui les qüestions competitives clau. Tampoc es podran superar aquests obstacles si l'empresa no obté uns recursos i personal amb les capacitats idònies, a nivell tècnic i directiu, per a dur a terme amb èxit el projecte.

Unes vendes insuficients provocaran que l'empresa no pugui cobrir els seus costos fixos, la qual cosa crearà un problema al compte de resultats que, abans o després, afectarà a la tresoreria.

Aquestes menors vendes poden deure's a que el mercat creixi a unes taxes inferiors a les previstes. Però també poden derivar-se de que la penetració efectiva del nou producte en el

mercat sigui menor. Aquesta menor adopció seria el resultat de sobrevalorar la proposició de valor del nou producte en relació als seus competidors i substitutius.

En quant als problemes financers poden deure's a dues causes principals. La primera són les dificultats en l'obtenció de finançament del projecte. I la segona són els problemes en la gestió del cash flow generat pel mateix.

Aquests problemes en el cash flow generat es poden derivar de problemes en el compte de resultats. A més de provenir d'unes vendes insuficients, poden haver-se previst els costos d'una forma optimista. Així, es poden haver estimat uns costos massa baixos, ja siguin de desenvolupament del producte, d'esforç comercial per a introduir-lo, o d'haver sobredimensionat l'organització per a la demanda efectivament materialitzada.

Finalment, la temporització dels cobraments i pagaments pot diferir-se respecte a la prevista. Els retards en el projecte afecten el moment d'arrancada de la comercialització, però també es pot haver estimat un cicle de venda més curt que el que realment s'acabi donant.

Una vegada realitzada la venda, els terminis de cobrament efectius poden allargar-se a causa d'un major poder de negociació del comprador, per retards en l'entrega del producte o servei, o per retards en el cobrament del client.

Per l'altre costat, els terminis de pagament de l'empresa poden acabar sent menors als previstos si es sobreestima la capacitat de negociació davant dels proveïdors.

Així doncs, de no aconseguir-se uns nivells de vendes, de fons i un cicle de caixa adequats, la nova empresa anirà consumint poc a poc els seus recursos financers fins a la seva extenuació.

Criteris d'avaluació dels plans de negoci

Els criteris que busquen els inversors en els nous projectes són aquells que contraresten els riscos anteriors. La llista d'elements valorats és molt amplia però, a forma de resum, els més importants es refereixen a la personalitat i experiència de l'empresari, les característiques del producte i mercat, i els aspectes financers¹.

Els Inversors valoren els projectes en mercats en creixement així com el perfil de l'equip promotor.

Les empreses de capital risc valoren especialment la personalitat, experiència i capacitat de l'equip emprenedor. Busquen un equip compenetrat i que disposi d'habilitats en les funcions empresarials necessàries per a que el projecte tiri endavant: experiència comercial i de màrketing, en administració i finances, i en operacions i R+D.

Aquest equip ha de tenir una reputació pels resultats obtinguts en la seva trajectòria anterior i una experiència rellevant, a ser possible en el sector. L'experiència sectorial proporciona un bon coneixement dels obstacles i requisits operatius i comercials del negoci així com de les deficiències i oportunitats al mercat.

Els inversors valoren que el projecte estigui connectat amb les necessitats dels clientes, especialment que parteixin dels seus problemes. Els projectes basats en oferir solucions sobredimensionades a problemes poc importants o amb una diferenciació irrellevant estan abocats al fracàs.

Una alta rendibilitat en un mercat amb un alt creixement resulta molt atractiva als inversors, donat que és més fàcil penetrar en un mercat en ampliació que en un d'estable.

Els Inversors desitgen projectes clars, articulats sobre necessitats apremiants dels clients i en mercats en creixement.

Finalment els inversors valoren altament la claredat i el realisme.

Es requereix que el pla de negoci sigui senzill i precís explicant el projecte. Un emprenedor que sigui confús explicant el seu projecte és possible que no tingui clar el model de negoci o la prioritat amb la que s'han d'anar desenvolupant les seves diferents possibilitats.

Per altre costat, els inversors busquen plans realistes. Res genera més sospites sobre la capacitat i motivacions dels promotors que els plans de negoci amb enormes necessitats de fons que tenen previsions de vendes i beneficis excepcionalment alts.

Diversos estudis relacionen l'èxit de les noves empreses i l'elaboració de plans de negoci rigorosos.

Plans de negoci i èxit

Diversos estudis han posat de relleu la importància dels plans de negoci per a l'èxit dels projectes empresarials.

Delmar i Shane² han trobat una correlació positiva entre disposar de plans formals i rebre capital extern. També van

trobar que haver elaborat plans de negoci augmenta les probabilitats de supervivència i facilita el desenvolupament de productes i l'organització de la companyia.

No obstant, tal i com aquests autors adverteixen, no només compta tenir un pla formal sinó també la qualitat del seu contingut i de la seva implementació. En aquest sentit, Reid i Smith³ no van trobar que un pla de negoci tingués efectes sobre el rendiment dels nous projectes empresarials. Però que sí que van esbrinar que la planificació millorava l'esmentat rendiment, entenent a aquesta com el número de mesos que els directius projectaven els efectes de les seves decisions per a avaluar el seu impacte.

Contingut i abast del pla de negoci

El pla de negoci típic conté una sèrie de seccions que descriuen els trets bàsics del funcionament planificat de la nova iniciativa. El nivell de detall d'aquestes seccions pot variar segons el propòsit del pla, el seu receptor, els recursos requerits i la novetat del projecte. Algunes de les seccions més accessòries poden, fins i tot, desaparèixer.

Així, un pla que exigeixi pocs recursos per al seu desplegament pot permetre's el luxe de ser més sintètic que un que requereixi gran inversions.

De la mateixa manera, un document dirigit a captar inversions externes haurà de ser més exhaustiu que un que sols vulgui ordenar el pensament sobre una oportunitat.

Per altre costat, la familiaritat amb el sector que tinguin els receptors del pla també determina la seva amplitud. Un inversor coneixedor del sector donarà per suposats determinats aspectes que caldrà aclarir a inversors sense aquesta experiència.

Igualment, els projectes que suposen productes o serveis totalment nous per al mercat hauran de realitzar unes explicacions més minucioses, donat que s'ha d'educar al receptor sobre les característiques del mercat i producte, el model de negoci, les operacions i el model financer que se'n deriva.

A continuació es mostren les seccions típiques d'un pla de negoci:

Secció	Detall
1. Resum executiu.	a. Resum general del projecte.
2. Dades de la companyia.	a. Antecedents i justificació del projecte. b. Equip promotor. c. Estat actual.
3. Activitat de la companyia i producte.	a. Descripció del producte / servei. b. Model de negoci. c. Comparatives del producte. d. Cronograma.
4. Anàlisi del sector i estratègia.	a. Definició del mercat. Dades d'interès. b. Competidors. c. Clients. d. Anàlisi DAFO. e. Estratègia proposada.
5. Pla de màrketig.	a. Estratègia de marketing. b. Proposició de valor del producte o servei. c. Política de preus. d. Previsió de vendes. e. Canals i distribució. f. Pla de comunicació. g. Pla comercial.
6. Operacions i tecnologia.	a. Estratègia d'operacions. b. Desenvolupament de producte. (i) Funcionalitats i arquitectura. (ii) Mapa de desenvolupament. (iii) Costos de desenvolupament. c. Pla d'operacions. a. Mapa de processos. b. Pla de producció. c. Recursos operatius. Descripció i previsions. d. Recursos tecnològics. e. Costos operatius. f. Proveïdors i partners. g. Pla de qualitat.

Secció	Detall
7. Organització	a. Organització. (i) Organigrama proposat. (ii) Definició de funcions. (iii) Rols i assignació. (iv) Control de gestió. b. Recursos Humans. (i) Política de recursos humans. (ii) Pla de retribució. (iii) Pla de plantilla.
8. Aspectes jurídics i socials.	a. Forma jurídica. b. Patents i marques. c. Obligacions fiscals, laborals i administratives. d. Prevenció de riscos laborals i aspectes mediambientals. e. Responsabilitat social empresarial.
9. Pla financer.	a. Estratègia financera. b. Bases de càlcul. c. Compte de resultats previsional. d. Balanços previsionals. e. Pressupost de tresoreria. f. Pla d'inversions. g. Necessitats financeres i ús dels fons. h. Principals ratis i conclusions.
10. Inversió	a. Fons propis actuals. b. Inversió sol·licitada i condicions proposades. c. Òrgans de govern societari. d. Pactes societaris. e. Estratègia de sortida.
11. Properes passes.	a. Objectius, fases, activitats i fites per al desplegament. b. Riscos.
12. Annexes.	Segons necessitats.

Conclusions

Els plans de negoci són documents que permeten als emprenedors analitzar oportunitats de mercat i dissenyar l'organització idònia per a explotar-les.

Serveixen per a descriure com els promotors pretenen sortejar els obstacles a la viabilitat de la iniciativa, en especial els comercials, financers, operacionals i organitzatius. Per això esdevenen una eina idònia per a comunicar i justificar aquestes iniciatives a inversors.

Els plans de negoci han de provar que estableixen una estratègia i organització clares i raonables per a necessitats significatives del mercat, a través d'un equip capacitat per a fer front a les vicissituds previstes i imprevistes.

Per aquests motius, els plans de negoci no són només un requisit imprescindible per a dirigir-se al mercat per a captar fons. Com demostren diversos estudis, poden convertir-se en un exercici de planificació sòlida que augmenti les probabilitats d'èxit de l'empresa.

Notes:

¹: Macmillan, I. C., Siegel, R. i Narasimha, P. N. S.: "*Criteria Used by Venture Capitalist to Evaluate New Venture Proposals*". Journal of Business Venturing, (1985), 1(1).

²: Delmar, F. i Shane, S.: "*Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures?*". Strategic Management Journal, (2003) 24(12).

³: Reid, G. C. i Smith, J. A. (2000): "*What makes a New Business Start-up Successful?*". Small Business Economics, (2000), 14(3).