

GUIA PASO A PASO PARA ELABORAR EL PLAN DE NEGOCIO QUE MARCARÁ EL RUMBO DE TU EMPRESA

Si quieres crear una empresa, elabora un plan de negocio donde se demuestre su viabilidad y potencial crecimiento. Con él podrás pedir préstamos, solicitar subvenciones, captar clientes... Será tu guía y te permitirá reaccionar ante los imprevistos. Para redactarlo, te proponemos ocho pasos.

Un buen día, hace unos años, el presidente en Europa de la compañía norteamericana Gateway recibió por e-mail un proyecto firmado por Juan López-Orozco. “Les envié un plan de negocio, donde demostraba que una filial de Gateway en España podría ser muy rentable en tres años, convirtiéndose en un jugador serio en el mercado español de la informática”, explica el propio López-Orozco. Gracias a esta iniciativa, este español se convirtió en director general de Gateway España

Aquel documento electrónico contenía las líneas maestras para el ulterior desarrollo de un plan de negocio adaptado a la cultura y estructura de la compañía Gateway. Porque, más que un plan de negocio, en realidad se trataba de un estudio de viabilidad basado en la experiencia y el profundo conocimiento del sector por parte del hoy director.

En su opinión, “sin ese plan de negocio, ahora estaríamos dando palos de ciego. No sabríamos ni adónde llegar ni cómo hacerlo. Ha sido la base para elaborar un plan de acción que ha servido para la puesta en marcha de la empresa”.

Todo son ventajas

Esta historia real puede ser una buena referencia para nuestro personaje imaginario, Marta. Ella tiene en mente una idea de negocio muy original.

Ya ha averiguado que no existe ninguna empresa con una oferta similar a la que se ha planteado. Ha realizado un estudio de mercado que le ha servido para ratificar que existen potenciales clientes para sus productos y servicios, y además se ha sentado a hacer números. Las cuentas hablan de una potencial rentabilidad.

Ha llegado el momento de redactar su plan de negocio. Ahora, ¿para qué le puede servir este documento?

El plan de negocio es la tarjeta de presentación del proyecto de empresa ante diferentes tipos de interlocutores. En efecto, es un instrumento muy útil para:

- **Conseguir financiación.** Si quieres lograr que tu banco te conceda un préstamo o te facilite una línea de crédito, es fundamental que visites al director general. Eso sí, con tu plan de negocio bajo el brazo.

Además, no se trata sólo de conseguir dinero para una empresa de nueva creación. Por ejemplo, una empresa en funcionamiento que precise llevar a cabo una inversión, deberá redactar un plan de negocio que explique cuáles son sus objetivos y las necesidades financieras para cumplirlos.

- **Solicitar subvenciones.** Cualquier institución que cuente con fondos para ayudar a la creación de nuevas empresas, sin duda va a requerir que le demuestres la viabilidad económico-financiera de tu proyecto y las acciones que has diseñado para su puesta en marcha y posterior desarrollo.

Igualmente, si de lo que se trata es de captar ayudas para una empresa con varios años de actividad que, por ejemplo, quiera realizar un proyecto de investigación y desarrollo, también deberá entregar a la institución correspondiente un plan de negocio donde se especifique cuál es su situación actual y cuáles sus proyectos de futuro.

- **Seducir a potenciales socios.** Quizá necesites personas que aporten capital para tu proyecto o puede que precisas de sus conocimientos para suplir tus carencias. Siempre será más fácil convencer a un posible socio si le presentas tu plan de negocio.

- **Negociar.** Tanto para captar a los potenciales clientes como para convencer a los posibles proveedores, este documento será fundamental para tus propósitos. Te ayudará a demostrar que tu empresa, aunque de reciente creación, tiene la suficiente solidez presente y futura para cumplir tus compromisos contractuales. Llegados a este punto, es preciso preguntarse qué contenidos debe abordar el plan de empresa y cómo se deben plasmar sobre el papel.

Cuestión de imagen

El plan de negocio es la tarjeta de presentación de tu empresa. Como destaca Yvonne Sánchez, “es muy importante cuidar su formato, estilo y presentación”.

- La extensión. El número de páginas varía según el negocio, de 35 a 50 páginas, sin incluir los estados financieros.
- El estilo. No se debe utilizar un lenguaje natural y emplear un lenguaje conciso y claro. Cada conclusión se debe respaldar con datos. Los cálculos y las estadísticas proporcionan credibilidad.
- La presentación. Usa gráficos, diapositivas, diagramas, organigramas... Utiliza un tipo y tamaño de letra apropiados y símbolos para destacar los datos. La portada incluirá el nombre de la empresa, forma jurídica, domicilio social y el teléfono de contacto, así como una nota que anuncie que el contenido del plan es confidencial. Reseña el número de copia y, en su caso, el *copyright*.

El fondo y la forma

El plan de empresa debe describir el concepto de negocio, la situación del sector de actividad, el momento que vive el mercado y la competencia existente. En él debes reflejar tu estrategia a corto, medio y largo plazo: incluirá

el plan de marketing y ventas, los recursos técnicos, tecnológicos y humanos necesarios para empezar a trabajar y un estudio donde se demuestre su viabilidad económico-financiera.

En palabras de Yvonne Sánchez, coautora del libro MBA de bolsillo (Ed. Martínez Roca, 1998) y presidenta de la escuela de negocios Vermond College: “El plan de negocio debe ser conciso y claro. Su objetivo, además de atraer la atención del lector, es el de convencer y demostrar las posibilidades que tiene el proyecto. No sólo es importante tener las ideas claras sobre el potencial de una empresa, hay que poder transmitirlo de la manera más atractiva posible, con todos los datos necesarios para reforzar su credibilidad”.

Yvonne Sánchez destaca que la persona que se encargue de analizar tu plan de negocio, buscará al leerlo contestaciones concretas a estas preguntas:

- *¿Son realistas las premisas de las que parte el plan de negocio?*
- *¿Hay suficiente mercado para el producto o servicio que ofrece?*
- *¿Tiene el equipo de gestión suficiente experiencia/competencia?*
- *¿Describe el futuro potencial del negocio, su estrategia a largo plazo y su rentabilidad?*
- *El plan económico-financiero, ¿está basado en proyecciones realistas?, ¿se han tenido en cuenta diferentes escenarios (pesimista, realista, optimista)?*

A este respecto, Julio Colomer, director del centro de formación *Emprende!*, destaca que “como los estudios de mercado nunca son absolutamente fiables, es recomendable estudiar distintos escenarios o hipótesis para anticipar lo que podría ocurrir y estar preparado”.

Y añade: “Se suele pensar que se va a empezar a vender en cuanto abra la empresa, cuando esto es muy poco frecuente. A la hora de hacer previsiones financieras, se debe dar por hecho que durante los primeros tres meses no se va a vender nada, y reflejarlo así en la previsión de ventas”. Y si durante los primeros meses no hay clientes, “el empresario se debe esforzar por darse a conocer utilizando las técnicas de comunicación, y perseverar en ello. Debe dar a su empresa el tiempo que necesita para demostrar si es viable o no”, apunta Colomer.

Gastos e inversiones

Ten en cuenta que el estudio económico-financiero es una de las tres secciones a las que el lector interesado en tu plan de negocio prestará una mayor atención. Y a la hora de hacer números, no olvides que existe una diferencia sustancial entre gastos e inversiones:

- **Gastos:** Alquileres, salarios, luz, agua, teléfono, etc., son partidas que se consideran como gastos, porque todos estos conceptos tienen una incidencia directa sobre el beneficio.

I- **Inversiones:** Permanecen en la empresa periodos más largos de tiempo (maquinaria, equipos informáticos, compra de edificios, locales u oficinas...), por lo que no sería lógico cargar la totalidad del coste de esas inversiones en un único ejercicio contable. Lo cabal es distribuirlo a lo largo de una serie de periodos contables, una práctica que se denomina “amortización”. Los otros

dos capítulos del plan que despertarán un mayor interés en el lector son la descripción del equipo de gestión y el resumen ejecutivo.

El resumen ejecutivo

Según Yvonne Sánchez, “ésta es quizá la parte más importante del plan de negocio, pues recoge las conclusiones del resto de las secciones. No debe tener una extensión superior a las dos páginas y se debe redactar en último lugar.

En el resumen ejecutivo debes comunicar que:

- *El concepto de negocio que va a desarrollar tu futura empresa tiene sentido y, además de tenerlo, es viable.*
- *Tus estrategias han sido cuidadosamente planificadas al detalle antes de decidirte a escribirlas.*
- *Has identificado un mercado y puedes satisfacer sus necesidades; también has analizado a fondo a la competencia.*
- *Tú y tu equipo contáis con una gran experiencia y conocimiento del sector.*
- *El plan es realista y contempla varios escenarios o hipótesis*

Los ocho capítulos de tu plan de negocio:

1. El resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo es la tarjeta de presentación de tu empresa. Explica en dos folios la viabilidad de tu idea inicial. Describe en uno o dos párrafos estos puntos:

* **La empresa:** nombre jurídico y comercial, actividad, forma jurídica y localización geográfica, sin olvidar la justificación de ambas elecciones. Nombre de los socios, su experiencia en el sector y su participación en el capital social.

Filosofía, cultura corporativa y objetivos a corto y largo plazo.

* **El producto o servicio:** qué necesidad cubren, a quién van dirigidos y diferencias con la oferta de la competencia. Menciona las patentes y licencias, tanto si están otorgadas como si están en proceso de tramitación.

* **El sector de actividad:** crecimiento, madurez y riesgos (ventajas y desventajas) que ofrece.

* **La competencia:** empresas competidoras –actuales y potenciales–, ventajas y desventajas de sus productos y estrategias, cuota de mercado por facturación, etc. En qué aspectos compites con esas empresas (precio, calidad, ampliación de la oferta).

* **Público objetivo:** tamaño y tendencia, descripción demográfica y sociológica...

* **Plan de marketing y ventas:** estrategias de marketing, comunicación, precio, comercialización, política de atención al cliente y servicio post-venta.

* **Plan de operaciones/producción:** describe cómo fabricarás tu producto, el control de calidad, la gestión del *stock*, I+D... Y si es una empresa de servicios: qué ventajas ofrecen, cómo los vas a diferenciar, etc.

- * **Recursos humanos:** número de empleados, política de selección, perfil de los candidatos, retribución...
- * **Plan económico-financiero:** inversión inicial, fuentes de financiación interna y externa, punto de equilibrio, rentabilidad y beneficios a cinco años vista.

2. Análisis del Sector

En palabras de Yvonne Sánchez, “una vez determinado el tipo de producto o servicio que queremos ofertar, deberemos encuadrar nuestra actividad en alguno de los sectores económicos existentes.

Es muy importante tener un amplio conocimiento del sector a desarrollar nuestra actividad”. En efecto, las tendencias y perspectivas de las empresas del sector afectarán sin duda al futuro de tu empresa.

Explica cómo ha evolucionado el sector en el pasado y cuáles son sus perspectivas, ventajas y desventajas, riesgos y oportunidades estratégicas... Describe su:

- * **Grado de madurez:** Establece si tu empresa operará en un sector emergente, en pleno crecimiento, maduro o en declive, y evalúa tus objetivos en ese contexto.
- * **Sensibilidad a ciclos económicos y estaciones:** Analiza si tu empresa está inmersa en un sector sensible a los ciclos económicos, ya sean nacionales o internacionales, y cómo le pueden afectar. Otro aspecto importante es la estacionalidad: los fabricantes de juguetes alcanzan su mejor época de ventas en Navidad. Explica cómo pueden afectar esos cambios a tu negocio y qué medidas vas a tomar al respecto. Ten en cuenta que la estacionalidad tiene un fuerte impacto sobre la tesorería.
- * **Evolución tecnológica:** Aunque los cambios tecnológicos sean difíciles de prever, nunca está de más tener en cuenta las tendencias y elaborar las estrategias adecuadas.
- * **Entorno legislativo:** Analiza si tu negocio se verá afectado por nuevas regulaciones, licencias, certificaciones de calidad, tanto a escala nacional como de la Unión Europea.

3. Estudio de mercado

Describe tu mercado, segmento o público objetivo: número de clientes potenciales, dónde viven, cómo es su estilo de vida, cuál es su tendencia y frecuencia de compra, etc., sin olvidar las previsiones de crecimiento.

Define sus características en cuanto a aspectos:

- * **Demográficos:** rango de edad, capacidad adquisitiva, sexo, ocupación, estado civil, formación, tipo de familia, etc.
- * **Geográficos:** consiste en especificar si vas a concentrarte en servir a una zona en particular, una ciudad, una provincia, una comunidad autónoma, un país o varios. No olvides calcular la densidad de población.
- * **Estilos de vida:** trata de definir los gustos e intereses de tu público objetivo. Estudia cómo pasan esas personas su tiempo libre, cómo son sus relaciones con el resto de la comunidad, si pertenecen a alguna asociación, qué tipo de publicaciones escritas leen, cuánto tiempo dedican a ver la televisión, etc.

Debes averiguar los máximos detalles posibles hasta que sepas cómo *respiran* tus futuros clientes. Todos estos aspectos te ayudarán a elaborar las estrategias del plan de marketing.

* **Tendencias de compra:** explica las razones, frecuencia, motivación de la compra de productos o servicios –similares a los que componen tu oferta de tu público objetivo.

* **Tamaño del mercado:** una vez definidas las características de tus potenciales clientes, determina el tamaño del mercado y las tendencias que influirán en el comportamiento de aquéllos. Ten en cuenta que los mercados muy pequeños tienen el inconveniente de no ser rentables, y que los mercados excesivamente grandes pueden atraer a nuevos competidores, lo que quizá suponga una guerra de precios y muchos gastos en publicidad y promociones.

4. Plan de marketing y ventas

Explica tus estrategias para dar a conocer tu producto y/o servicio. Como destaca Yvonne Sánchez, “cada situación y momento que atraviesa la empresa requiere un objetivo específico. No es lo mismo introducir en el mercado un nuevo producto o servicio, que recuperar nuestra cuota de mercado o retirar un producto o servicio del mercado para sustituirlo por otro similar”. El plan de marketing y ventas de una empresa de nueva creación debería incluir, al menos, los siguientes puntos clave:

* **El mensaje:** Explica qué tipo de mensaje utilizarás para captar la atención de tu público objetivo y justifica tu elección. Señala si harás hincapié en la seguridad, la calidad, el precio...

* **Las tácticas de marketing:** Serán diferentes según las apliques al producto (diseño, marca, envase, garantía, valor añadido), al precio (descuentos, financiación, ofertas), la distribución (directa, mayorista, minorista, agentes, nuevos canales), la promoción/comunicación (radio, televisión, prensa escrita, catálogos, *mailings*) o las alianzas estratégicas (compartir costes en publicidad con otras empresas o *partnership*).

* **Infraestructura de ventas:** Partiendo de los objetivos de ventas, explica tus estrategias en cuanto a estructura y red comercial: equipo de vendedores (internos, externos o ambos); política de remuneración, formación y motivación; las técnicas de venta (*telemarketing*, visitas, demostraciones); atención al cliente y servicio post-venta.

Plan de operaciones y producción

Detalla los recursos de todo tipo que son necesarios para que tu empresa pueda funcionar “Para poder fabricar un producto o comercializar un servicio, la empresa debe disponer de los medios materiales, técnicos y humanos necesarios. Dependiendo de la complejidad del producto o del tipo de empresa (industrial o de servicios), el plan de operaciones o de producción se puede diseñar como un plan independiente al plan de negocio”.

Describe las instalaciones y su localización geográfica, y explica el porqué de esa elección. Señala cuáles serán los costes de mantenimiento mensuales (agua, gas, calefacción, electricidad, limpieza). Igualmente debes hacer referencia al mobiliario y a las tecnologías de la información que precisas para

desarrollar la actividad: red de telecomunicaciones internas (intranet) y externa (Internet), *hardware*, *software*... No olvides detallar las dimensiones de cada departamento; la accesibilidad del edificio (autobuses, metro, *parkings*...). Por último, si procede, explica qué recursos técnicos y humanos destinarás a investigación y desarrollo (I+D), al proceso de atención al cliente y al servicio post-venta.

6. Organización y recursos humanos

Detalla las necesidades de personal (número de empleados, definición de los puestos de trabajo, sus funciones y competencias), los métodos de selección, la forma de contratación y compensación. No olvides escribir acerca de las siguientes cuestiones fundamentales:

* **Estructura de la empresa:** Evalúa los puestos de trabajo necesarios y hazlo para diferentes escenarios, teniendo en cuenta el futuro crecimiento de la empresa.

* **Métodos de selección:** Explica si vas a realizar tú mismo la selección de personal, si contarás con un director de personal o de recursos humanos que lleve a feliz término esta labor o si contratarás los servicios de una o varias empresas especializadas. Comenta si vas a publicar anuncios en prensa y publicaciones especializadas y/o recurrirás a las bolsas de trabajo de entidades, asociaciones, universidades... Internet y los foros de noticias pueden ser interesantes herramientas para la captación de personal.

* **Formas de contratación:** Refiere los tipos de contratos que has pensado utilizar y razona suficientemente el porqué de esa elección.

* **Política de retribución:** Explica el salario que percibirá cada puesto, si recurrirás a comisiones, bonos u otras formas de incentivos, como las opciones de compra sobre acciones o el reparto de dividendos entre los trabajadores

7. Plan económico – financiero

Objetivo: Cuantifica el dinero que necesitarás para poner en marcha la empresa. Suma los costes de puesta en marcha y los costes de mantenimiento hasta lograr la autofinanciación.

“Este último aspecto es frecuentemente olvidado o infravalorado por los promotores de empresas, lo que en muchos casos conduce al fracaso del nuevo negocio antes incluso de que éste pueda demostrar que funciona”

Los costes de puesta en marcha:

¿Qué son? Es el dinero que precisas desembolsar antes del primer día de actividad.

¿Cómo se calculan?

Sumando las cantidades correspondientes al alquiler o compra del local, el equipo productivo y ofimático, la contratación de trabajadores, la constitución de la sociedad y otros trámites legales, seguros, publicidad, etc. La cifra del coste total se puede calcular con bastante certeza. Sin embargo, “para mayor seguridad, es preferible multiplicarla por 1,5 con el fin de tener en cuenta los imprevistos, que ocurrirán sin duda”.

Los costes de mantenimiento:

¿Qué son? Es el dinero necesario para desarrollar la actividad hasta lograr la autofinanciación, es decir, hasta que empieces a obtener suficientes ingresos para pagar los gastos normales de actividad. Será mayor cuanto más tarde en crecer la cifra de ventas.

¿Cómo se calculan?

Para estimar esta cifra, debes realizar una previsión de ventas para los primeros 12 m

Previsión de ventas:

¿Qué es? Es una estimación de los ingresos derivados de la venta de productos o de la prestación de servicios. Para ello, hay que tener en cuenta dos factores:

* **La demanda potencial de productos o servicios.** Porcentaje del mercado (clientes) que estará dispuesto a comprar el producto o contratar el servicio.

* **El límite máximo de producción.** El número máximo de productos que puedes fabricar o de servicios que eres capaz de prestar con los recursos actuales.

¿Cómo se calcula?

Multiplica el número de productos o servicios que estimas puedes vender por su precio. Estudia distintos escenarios o hipótesis:

* **Pesimista:** establece la previsión de ventas un 2,5% por debajo de lo estimado.

* **Realista:** fija la previsión de acuerdo con los resultados del estudio de mercado.

* **Optimista:** cuantifica la previsión de ventas un 2,5% por encima del estudio de mercado.

Previsión de tesorería:

¿Qué es? Recoge las entradas (cobros) y salidas (pagos) de los fondos líquidos de la empresa mes a mes, durante al menos tres años de actividad. En cada ejercicio, no olvides estudiar el impacto de los tres escenarios o hipótesis de ventas, variando la cifra de cobro de ventas.

¿Cómo se calcula?

Estima la evolución mensual de los ingresos (previsión de ventas) y gastos (costes de puesta en marcha y de mantenimiento) de la empresa. Con este cálculo podrás conocer cuándo empezará a autofinanciarse y cuánto dinero necesitarás para sobrevivir hasta entonces. Simplificando, podrías realizar la tabla que aparece bajo estas líneas. La última casilla (diferencia entre cobros y pagos) indica el dinero que te falta o te sobra cada mes. Así:

* **Si las cifras son positivas** es que la empresa ya se está autofinanciando.

* **Si son negativas**, se trata de los costes de mantenimiento hasta que se consiga su autofinanciación.

Cálculo de la previsión de tesorería		
	Mes 1	(...12)
Cobros por ventas (previsión de ventas)		
Coste mensual del local		
Coste mensual de equipo productivo y ofimático		
Coste mensual del personal		
Coste mensual de los trámites legales		
Otros (seguros, publicidad, devolución préstamos)		
TOTAL PAGOS		
FONDOS NECESARIOS O SOBREPANTES (cobros-pagos)		

Cuenta previsional de resultados:

¿Qué es? Refleja los resultados de explotación esperados por la empresa mes a mes. Puede ser positiva o negativa, es decir, puede expresar ganancias (beneficios) o pérdidas, de ahí que se conozca también como “cuenta de pérdidas y ganancias” o “cuenta de explotación”. Se debe calcular para al menos un periodo de un año, y teniendo en cuenta las distintas hipótesis de la previsión de ventas.

¿Cómo se calcula? La cuenta previsional de resultados recoge las partidas de ingresos y gastos del periodo considerado siguiendo unas determinadas normas contables. Es decir, debes distinguir entre lo que es inversión y lo que supone un gasto, porque la cuenta de resultados incluye los gastos, pero no las inversiones. Simplificando mucho, se trata de completar la tabla bajo estas líneas:

Cuenta previsional de resultados		
	Mes 1	(...12)
INGRESOS POR VENTAS		
Menos costes directos =		
MARGEN BRUTO		
Menos los costes indirectos =		
RESULTADO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS		
Menos la cuota del crédito =		
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS		
Menos la previsión para impuestos =		
RESULTADO NETO (BENEFICIOS O PÉRDIDAS)		

Balance previsional:

¿Qué es? Se trata de un estado contable que prevé o anticipa cómo será la situación financiera y patrimonial de la empresa en un momento dado, por ejemplo, cuando se pone en marcha. En sincronía con las previsiones de la cuenta de resultados y de la tesorería, se pueden elaborar distintos balances para representar con mayor exactitud la situación de la empresa en diferentes momentos de la actividad o escenarios.

¿Cómo se elabora? El balance consta de dos partes, activo y pasivo:

***Activo:** Refleja lo que está a favor de la empresa, es decir, lo que tiene y lo que le deben. Se presenta en dos bloques:

- **Activo fijo:** Son todos aquellos recursos que permanecen en la empresa durante varios años o ejercicios contables (instalaciones, locales, etc.).

- **Activo circulante:** Recursos cuyo valor se ve modificado antes de un año (cuentas bancarias, existencias en almacén o *stock*, deudores, etc.)

***Pasivo:** Refleja lo que está en contra de la empresa, es decir, lo que debe. También nos dice de dónde obtiene la empresa su financiación, puesto que es dinero que debe. Presenta tres bloques:

Recursos o fondos propios: Esencialmente, el capital aportado por los socios, que figura en el pasivo porque la empresa tiene una personalidad jurídica distinta a la de los socios, y por tanto debe dinero a éstos. En esta parte del pasivo se sitúan asimismo las reservas y la cuenta de resultados previsional, expresando las pérdidas o las ganancias en función del momento que refleje el balance previsional.

Recursos o fondos ajenos: Son los que tienen su origen en deudas, como, por ejemplo, los préstamos solicitados a un banco o las facturas todavía no pagadas a proveedores. Según el plazo en que haya que devolverlos, se diferencia entre pasivo exigible a largo plazo (a más de un año) y pasivo exigible a corto plazo (a menos de un año), también llamado pasivo circulante: proveedores, acreedores, créditos bancarios, descuento bancario...

El valor de los recursos de la empresa (activo) siempre es igual al importe financiado por esos recursos (pasivo).

Punto de equilibrio:

¿**Qué es?** Es el momento en el que la empresa no tiene ni beneficios ni pérdidas (beneficio=0). Es decir, cuando los ingresos son iguales a los costes. Este cálculo permite conocer el volumen de ventas (en unidades y valores) a partir del cual se estima que habrá beneficios.

¿**Cómo se calcula?** Restando de los ingresos totales los costes totales. Estos últimos se obtienen como resultado de la suma de los costes fijos y variables:

* **Costes fijos:** Se producen con independencia de la marcha del negocio. Por ejemplo, el alquiler del local.

* **Costes variables:** Dependen de factores tales como el aumento de la facturación. Ésta comportaría, por ejemplo, la contratación de más trabajadores.

8. Plan de expansión o salida

Objetivo: Explica los objetivos de tu empresa a largo plazo (dentro de cinco o diez años). Junto a ello, “evalúa los riesgos en la expansión de la empresa y las consideraciones para un posible plan estratégico de salida”.

Contenido: Esta sección debe reflejar las siguientes consideraciones:

* **Objetivos a largo plazo:** Pueden ser muy diversos: ser los líderes del mercado o de un hueco de mercado, ser innovadores, ofrecer la mejor calidad y/o la mejor atención al cliente, adquirir experiencia, solvencia técnica y económica para después vender la empresa, fusionarla, entrar en Bolsa, etc. Cada objetivo requiere una estrategia concreta.

* **Evaluación de riesgos.** Crear y desarrollar un negocio con éxito implica tener en cuenta la aparición de futuros problemas: un cambio demográfico, nuevas regulaciones y leyes, una recesión económica, problemas con los empleados... Intenta detectar esos riesgos con anticipación y prepara un plan de acción.

* **Estrategias de salida.** Considera posibles estrategias de salida, expansión o abandono del negocio. Y analiza sus ventajas e inconvenientes.

Puedes tener en cuenta: la salida a Bolsa mediante una oferta pública de venta de acciones (OPA), la venta de la empresa a otra compañía o a inversores privados, la fusión, la expansión mediante un red en franquicia, el traspaso del negocio a otras generaciones de tu familia y, por último, el extremo de una estrategia de salida: el cierre.

Bibliografía:

MBA de bolsillo.

Sánchez, Yvonne y Cantarero, Gonzalo.

Ed. Martínez Roca, 1998.

