UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
SISTEMA DE UNIVERSIDAD VIRTUAL

Asignatura de
INNOVA

UNIDAD IV

PLAN DE NEGOCIOS

Cómo preparar un plan de negocios exitoso

"***Formato plan de negocios***"

Greg Balanko

Plan de negocios

El plan empresarial se compone de la presente guía y varias hojas de trabajo financieras. Esta guía es el cuerpo del plan empresarial. Contiene más de 150 preguntas divididas en varios capítulos. Puede consultar los capítulos en el orden que prefiera, exceptuando el *Resumen ejecutivo*, que debe hacerse en último lugar. Omita cualquier pregunta que no se refiera a su tipo de negocio. Cuando haya terminado de redactar su primer esbozo, tendrá un borrador recopilatorio de artículos sobre varios asuntos del plan empresarial, al que podrá terminar dando la forma que prefiera.

El verdadero valor de crear un plan empresarial no está en producto final, sino más bien en un proceso de investigación que conlleva y que le obliga a pensar en su negocio de un modo sistemático. El hecho de planificar le ayudará a estudiar las cosas detenidamente y a fondo; investigar aquellos datos que no conozca con seguridad; y examinar sus ideas críticamente. El tiempo que le dedique ahora puede prevenir errores onerosos, quizás funestos, más adelante.

Este plan empresarial es un modelo genérico adaptable a todos los tipos de negocios. La adaptación consiste en modificarlo para que encaje con sus circunstancias particulares. Antes de empezar, lea *Individualización*, hacia el final. Aconseja acentuar ciertas áreas dependiendo de su tipo de negocio (manufacturas, venta al por menor, servicios, etcétera). También da consejos sobre cómo hacer una presentación eficaz a inversores o banqueros. Si ha creado el plan para este propósito, preste atención particular a su redacción. Se le juzgará por la calidad y el aspecto del texto tanto como por las ideas que contenga.

Normalmente se tarda varias semanas en hacer bien un plan. La mayor parte del tiempo se invierte en la investigación y replanteamiento de ideas y juicios previos. Ése es el valor del proceso. Busque tiempo para hacer el trabajo correctamente. No lamentará el esfuerzo. Por último, no olvide conservar notas detalladas sobre sus fuentes de información y sobre las suposiciones que sostienen sus datos financieros.

Plan de negocios

PROPIETARIO

Nombre de su empresa
Calle, número y puerta
Localidad y código postal
Teléfono
Fax
E-Mail

I. Índice

1. Índice
2. Resumen Ejecutivo
3. Descripción general de la empresa
4. Productos y servicios
5. Comercialización
6. Operaciones
7. Gestión y organización
8. Declaración financiera personal
9. Gastos iniciales y capitación
10. Financiación
11. Apéndices
12. Individualización

2. Resumen ejecutivo

- Escriba este capítulo al final (para fines del presente ejercicio, lo realizaremos de manera consecutiva, tomando en cuenta que sólo tendrás que desarrollar los primeros cuatro puntos).
- Le sugerimos que ocupe dos páginas o menos.
- Incluya todo lo que cubriría en una entrevista de cinco minutos.
- Explique los fundamentos del negocio propuesto: ¿cual será su producto? ¿Quiénes serán sus clientes? ¿Y los propietarios? ¿Qué perspectivas piensa que le deparará el futuro a su empresa y al sector?
- Que suene entusiasta pero que sea profesional; que esté completo pero que sea conciso.
- ¿Solicitando un préstamo? Exponga claramente cuánto necesita, en qué piensa gastarlo y cómo la inversión hará su empresa más rentable, justificando así el préstamo y asegurando su devolución.

3. Descripción general de la empresa

- ¿A qué se dedicará su negocio? ¿Qué producirá?
- Misión: Muchas empresas exponen brevemente lo que les mueve, por lo general en 30 palabras o muchas menos: una frase que explica su razón de ser y sus principios rectores. Si desea enunciar la "misión" de su empresa, éste es un buen lugar para ponerla en el plan, seguida de sus:
- Metas y objetivos: Las metas son destinos, el lugar al que usted quiere llevar su negocio. Los objetivos son marcadores de progreso a lo largo del camino que conduce al logro de la meta. Por ejemplo, una meta podría ser tener una empresa saneada, boyante, líder en servicio y con una clientela fiel; y los objetivos para lograrla podrían ser alcanzar unas ventas anuales dadas y adoptar algunas medidas específicas para aumentar la satisfacción de los clientes.
- Filosofía empresarial: ¿Qué es lo importante para usted en el negocio?
- ¿A quién venderá sus productos? (Aquí explíquelo brevemente, ya lo desarrollará en el capítulo de *Comercialización*).
- Describa su sector. ¿Está en desarrollo? ¿Qué cambios prevé a corto y largo plazo? ¿Cómo se adaptará su empresa a ellos para poder aprovecharlos?
- Describa los puntos fuertes de su empresa. ¿Cuáles de éstos serán factores de éxito? ¿Cuáles cree usted que serán sus principales competidores? ¿Qué experiencia, capacidad y puntos fuertes aporta usted personalmente a esta nueva empresa?
- Fórmula jurídica de propiedad: en exclusiva, sociedad, corporación con responsabilidad limitada? ¿Por qué elegir esta fórmula y no otra?

4. Productos y servicios

- Describa a fondo sus productos o servicios (incluya cualesquiera especificaciones técnicas, gráficos, imágenes, folletos de ventas y otros artículos voluminosos entre los *Apéndices*).
- ¿Qué factores le darán ventajas o desventajas competitivas? Por ejemplo, el nivel de calidad o ciertas prestaciones exclusivas.
- ¿Cuáles son los precios, honorarios o condiciones de arrendamiento de sus productos o servicios?

5. Comercialización

- ¿Estudios de mercado? ¿Para qué?

Por excelente que sea la calidad de sus productos y servicios, la empresa no tendrá éxito sin una comercialización eficaz. Y ésta empieza por una investigación cuidadosa, sistemática. Es muy peligroso suponer que uno ya conoce su mercado. Hay que hacer estudios para asegurarse de estar sobre la pista correcta. Use el proceso de planificación de las actividades como una oportunidad de que afloren datos y de cuestionarse sus esfuerzos de comercialización. Será tiempo bien empleado.

- ¿Estudios de mercado? ¿Cómo?

Hay dos tipos de investigación: primaria y secundaria.

La investigación secundaria se sirve de información publicada: estadísticas del sector, publicaciones especializadas, periódicos, revistas, datos del censo, perfiles demográficos. Este tipo de información está disponible en: bibliotecas públicas, asociaciones empresariales, cámaras de comercio, proveedores de su sector, instituciones públicas.

Empiece por la biblioteca municipal. Casi todos los bibliotecarios estarán encantados de guiarle a los estantes sobre ciencias empresariales. Le asombrará cuánto material se encuentra aun en las bibliotecas más modestas. Y en la biblioteca de Babel que es internet hay más información sobre el tema de la que podría leer en toda su vida. Su cámara de comercio tendrá buena información sobre su área local. Por último, las asociaciones comerciales y prensa especializada suelen ser excelentes filones de datos específicos de su sector.

La investigación primaria consiste en reunir sus propios datos. Por ejemplo, podría hacer sus propios recuentos de tráfico en una ubicación dada; usar las páginas amarillas para identificar a sus competidores; y hacer sondeos o entrevistas enfocadas a grupos concretos para aprender sobre las preferencias del consumidor. Los estudios del mercado profesionales pueden ser muy costosos, pero hay muchos libros que muestran a los pequeños empresarios cómo hacer una investigación eficaz por sí mismos.

En su plan de comercialización, sea tan específico como pueda; aporte estadísticas, cifras y fuentes. Más adelante este plan de comercialización será la base de la proyección de ventas, de fundamental importancia.

Economía

Datos sectoriales:

- ¿Cuál es el tamaño total de su mercado?
- ¿Qué porcentaje de éste le corresponderá? (Esto sólo es relevante si piensa desempeñar un papel principal en el mercado).
- Calcule la demanda actual en el mercado de destino.
- Identifique las tendencias de dicho mercado en cuanto a crecimiento, preferencias del consumidor y desarrollo del producto.
- Crecimiento potencial y oportunidades para un negocio de su tamaño.
- ¿Qué obstáculos deberá salvar para entrar en este mercado con su nueva empresa? He aquí algunos ejemplos típicos:
    - Gastos fijos elevados
    - Altos costes de producción
    - Altos costes de comercialización
    - Aceptación del consumidor y reconocimiento de marca
    - Formación
    - Tecnología y patentes exclusivas
    - Sindicatos
    - Gastos de envío
    - Aranceles y cupos
- No olvide indicar cómo piensa superar estos obstáculos
- ¿Cómo prevé que afecten a su empresa los cambios...?
    - ...tecnológicos?
    - ...normativos?
    - ...económicos?
    - ...sectoriales?

El producto

En el capítulo de *Productos y servicios*, describía sus productos y servicios tal como usted los ve. Ahora descríbalos desde el punto de vista de sus clientes.

Prestaciones y ventajas

Enumere sus principales productos o servicios.

Para cada producto o servicio:

- Describa las prestaciones más importantes. ¿Qué tienen de especial?
- Describa las ventajas, es decir, ¿qué hará el producto por el cliente?

Observe la diferencia entre prestaciones y ventajas; y reflexione sobre ella. Por ejemplo, una casa da buen cobijo y dura muchos años si está hecha con ciertos materiales y con arreglo a cierto diseño: ésas son sus prestaciones. Entre sus ventajas están: el orgullo de propiedad, la seguridad financiera, la protección de la familia, la inclusión en una vecindad. Un empresario incorpora prestaciones al producto para poder vender las ventajas.

¿Qué servicios posventa prestará usted? Por ejemplo, en cuanto a entregas, garantías, contratos por servicios, asistencia, seguimiento, devoluciones y reembolsos.

Clientela

Identifique los clientes a que se dirige, sus características y su situación geográfica; lo que se conoce como datos demográficos.

La descripción será completamente diferente dependiendo de si piensa vender a otras empresas o directamente al consumidor final. Si usted vende un producto de consumo, pero lo vende a través de un canal de distribuidores, mayoristas y minoristas, debe analizar escrupulosamente tanto al consumidor final como a los intermediarios que compran sus productos.

Seguramente tendrá más de un grupo de clientes. Identifique los más importantes. A continuación, para cada grupo de clientes, construya lo que llaman un perfil demográfico:

- Edad
- Sexo
- Ubicación
- Nivel de renta
- Profesión y clase social
- Nivel de estudios
- Otros datos (específicos de su sector)

Si sus clientes son empresas, los factores demográficos podrían ser:

- Sector (o subsector)
- Ubicación

- Tamaño de la empresa
- Preferencias en cuanto a calidad, tecnología y precios
- Otros datos (específicos de su sector)

Competencia

¿Qué productos y empresas competirán con usted?

Catalogue a sus competidores principales:

(Nombres y direcciones)

¿Competirán con usted frontalmente o sólo con ciertos productos, o con ciertos clientes, o en ciertas circunstancias?

¿Tendrá competidores indirectos importantes? (Por ejemplo, los videoclubes compiten con los teatros, aunque pertenezcan a subsectores diferentes).

¿Cómo se compararán sus productos o servicios con los de la competencia?

Use la tabla de **Análisis competitivo** a continuación para cotejar los datos de su empresa con los de sus dos principales competidores. En la primera columna están los factores competitivos clave. Ya que varían de unos sectores a otros, es muy probable que prefiera personalizarlos para su caso.

En la columna **Yo**, diga con franqueza cómo piensa que quedará usted ante sus clientes. Con la misma sinceridad, pregúntese si este factor será un punto fuerte de su empresa o uno débil. A veces es difícil analizar nuestras propias debilidades; e imposible siempre, si no se reconocen. Lo mejor es obtener una evaluación desinteresada por parte de terceros. Esto puede ser una verdadera revelación. Recuerde que no se puede ser todo para todo el mundo. Esforzarse en intentarlo es causa de muchos fracasos en los negocios, porque los esfuerzos se dispersan y quedan diluidos. Usted necesita una evaluación sincera de los puntos fuertes y débiles de su firma.

Ahora analice a cada competidor principal. En pocas palabras, descríbalos en comparación con su empresa.

En la columna final, estime la importancia de cada factor competitivo para el cliente, donde 1 = crucial; 5 = poco relevante.

Tabla 1: Análisis competitivo

FACTOR	Yo	Puntos fuertes	Puntos débiles	Competidor A	Competidor B	Importancia para el cliente
Productos						
Precio						
Calidad						
Selección						
Servicio						
Confiabilidad						
Estabilidad						
Pericia						
Reputación						
Situación						
Apariencia						
Política de ventas						
Política crediticia						
Publicidad						
Imagen						

Redacte un breve párrafo que describa sus ventajas y desventajas competitivas.

Nichos

Ahora que ha analizado sistemáticamente su industria, su producto, sus clientes y su competencia, debería tener una idea clara del lugar de su empresa en el mundo.

En un párrafo corto, defina su nicho, su esquina única en el mercado

Estrategia

A continuación diseñe una estrategia de comercialización en consonancia con su nicho.

Promoción

¿Cómo se dará a conocer a sus clientes?

Publicidad: ¿Qué medios de comunicación, por qué y con qué frecuencia?

¿Ha identificado métodos económicos de sacar el máximo partido de su presupuesto promocional?

¿Usará otros métodos aparte de la publicidad pagada, como ferias de muestras, catálogos, incentivos a distribuidores, transmisión oral (¿cómo la estimulará?) y su propia red de amigos o profesionales?

¿Qué imagen desea proyectar? ¿Cómo quiere usted que clientes le vean?

Además de la publicidad, ¿tiene otro material gráfico en mente? Aquí se incluyen cosas como el diseño del logotipo, tarjetas de visita, papel con membrete, folletos, denominación y decoración de interiores (si los clientes suelen visitar sus dependencias).

¿Debería tener un sistema para identificar a clientes habituales y luego ponerse en contacto con ellos a modo de seguimiento?

Presupuesto promocional

¿Cuánto piensa gastar en los artículos recién enumerados?

¿Antes de iniciar operaciones? (Estos costes entran en sus gastos iniciales).

¿En curso? (Estos números entrarán en el presupuesto de su plan de operaciones.)

Precios

Explique su método o métodos de poner precios. Para la mayoría de los pequeños negocios, ofrecer el precio más bajo no es una buena política. Le priva del margen de beneficio necesario. Además, puede que los clientes no se preocupen tanto por el precio como usted piensa; y de todos modos no será difícil para un competidor grande ofrecer precios más bajos que los suyos. Por regla general, hará mejor en fijar precios medios y competir con calidad y el servicio. Su política de precios ¿es coherente con lo que revelaba su análisis competitivo?

Compare sus precios con los de la competencia. ¿Son más altos, inferiores, los mismos? ¿Por qué?

¿Cuán importante son los precios como factor competitivo? ¿De veras sus clientes basan sus decisiones de compra en el precio sobre todo?

¿Cuál será su política en cuanto a crédito y atención al cliente?

Dependencias de la empresa

Es posible que aún no haya elegido las dependencias físicas de su empresa. Ya es hora de pensar en lo que quiere y necesita. Aunque al principio muchas empresas funcionan satisfactoriamente en el propio domicilio...

Ya describirá sus necesidades físicas más tarde, en el capítulo de *Operaciones*. Aquí, analice sus criterios de ubicación en la medida en que afecten a sus clientes.

¿Su situación es importante para sus clientes? Si es así, ¿en qué medida?

Si los clientes acuden a sus dependencias:

¿Les resulta cómodo? ¿Hay aparcamiento? ¿Espacios interiores? ¿No estará "en el quinto pino"?

¿Es compatible con su imagen?

¿Se corresponde con lo que los clientes quieren y esperan?

¿Dónde está la competencia? ¿Le conviene más tenerla cerca (caso de los concesionarios automovilísticos o restaurantes de comida rápida) o lejos (caso de los supermercados)?

Canales de distribución

¿Cómo venderá sus productos o servicios?

Al por menor

En venta directa (por correo, internet o catálogo)

Al por mayor

Mediante el personal de ventas

Por agencia

A través de representantes independientes

Pujando por contratos

Previsión de ventas

Ahora que ha descrito detalladamente sus productos, servicios, clientes, mercados y planes de comercialización, es hora de asignar algunos números a su plan. Use una hoja de cálculo de ventas previstas para preparar una proyección de mes a mes. El pronóstico debería estar basado en su historial de ventas, en las estrategias de

comercialización que acaba de describir, en sus estudios del mercado y en las estadísticas sobre el sector, caso de haberlas.

Es conveniente hacer dos pronósticos: 1) lo que usted realmente espera; y 2) el "suelo" o mínimo que confiaría en obtener en el peor de los casos.

Acuérdese de guardar los apuntes de su investigación, junto con las proyecciones en que se base esta previsión de ventas y todas las hojas de cálculo subsiguientes al plan. Esto resulta crucial si piensa presentarlo a entidades financiaras.

6. Operaciones

Explique el funcionamiento diario del negocio: su situación, equipamiento, personal, procesos y entorno.

Producción

¿Cómo y dónde se produces sus bienes o servicios?

Sírvase explicar sus métodos en cuanto a:

- Técnicas y costes de producción
- Control de calidad
- Atención al cliente
- Existencias
- Desarrollo de producto

Situación

¿Qué cualidades le pide a sus dependencias? Describa las elegidas.

Necesidades físicas:

- Espacio
- Edificación
- Zona
- Suministros

Acceso:

¿Es importante que sus dependencias estén cerca de nudos de comunicaciones o de sus proveedores?

¿Necesitará un área de recepción?

¿Cuáles son sus necesidades de aparcamiento y proximidad a autopistas, aeropuertos, ferrocarriles y embarques de mercancías?

Incluya un mapa de las instalaciones si fuera relevante, como podría ser el caso de una nave industrial.

¿Construir? Una empresa incipiente no debería embarcarse en una inversión tan cuantiosa. Si no hay más remedio que construir, los gastos específicos significarán una parte grande de su plan.

Costes: Calcule sus gastos inmobiliarios, incluidos en primer lugar los de alquiler, pero también los de mantenimiento, suministros, seguros y remodelaciones en su caso. Estos números formarán parte de su plan financiero.

¿Cuáles serán sus horas de oficina?

Marco jurídico

Algunas cuestiones legales a tener en cuenta:

- Concesiones de licencia y vínculos contractuales
- Permisos
- Normativa en materia de Salud, Trabajo y Medio Ambiente
- Disposiciones especiales referentes a su sector o su profesión
- Seguros
- Marcas registradas, derechos de autor o patentes (pendientes, en vigor o adquiridas)
- Entorno legal

Personal

- Número de empleados
- Tipo de trabajo (cualificado, no cualificado y profesional)
- ¿Dónde y como reclutará a los empleados que necesita?
- Calidad del personal existente
- Estructura de pagas
- Métodos y exigencias de la formación
- ¿Quién hace qué?
- ¿Dispone de programas y procedimientos por escrito?
- ¿Dispone de descripciones de los puestos que ocupan sus empleados? Si no, tómese el tiempo necesario para escribirlas. Realmente ayudan en las comunicaciones internas con los empleados.

- Para ciertas funciones, ¿contratará a trabajadores externos además de los empleados que tenga en nómina?

Existencias

- ¿Qué desea tener en *stock*? ¿Materias primas, suministros, bienes de consumo?
- ¿Cuál es el valor medio de su *stock* (es decir, de su inversión en existencias)?
- ¿Y su volumen de ventas cotejado con los promedios en el sector?
- ¿Su existencias se acumulan en ciertas épocas del año?
- ¿Plazo de entrega para pedidos?

Proveedores

Identifique a sus proveedores clave:

- Nombres y direcciones
- Tipo y cantidad de existencias suministrados
- Política de crédito y entregas
- Historial y confiabilidad

¿No debería tener más de un proveedor (para casos de necesidad)?

¿Prevé escaseces o problemas con las entregas a corto plazo?

¿Los gastos de suministro son estables o fluctuantes? Si fluctuantes, ¿cómo los estabilizaría?

Política crediticia

- ¿Piensa vender a crédito?
- ¿De veras tiene que vender a crédito? ¿Es eso lo acostumbrado en su sector y lo esperado por su clientela?
- En caso afirmativo, ¿cuál será su política en cuanto a quién es digno de crédito y en qué medida?
- ¿Cómo comprobará la solvencia de los nuevos aspirantes?
- ¿Qué condiciones piensa ofrecer a sus clientes, es decir, cuánto crédito les concederá y para cuándo tiene previsto recibir el pago?
- ¿Piensa ofrecer descuentos? (Sugerencia: Hágalo sólo si es una práctica habitual en su sector).
- ¿Conoce el coste de conceder crédito? ¿Lo ha incorporado a sus precios?

Gestión de sus cuentas por cobrar

Si decide vender a crédito, debería hacer un seguimiento al menos mensual, para controlar los importes del crédito concedido a clientes y alertarle para minimizar problemas de liquidez por falta de cobro. Una tabla de gestión de cuentas por cobrar podría tener esta forma:

	Total	Corriente	30 días	60 días	90 días	> 90 días
Análisis de vencimientos, por antigüedad						

Necesitará una política que seguir con sus clientes morosos: ¿cuándo...?

- ¿...llamarles por teléfono?
- ¿...enviarles una carta?
- ¿...enviarles a su abogado?

Gestión de sus cuentas por pagar

Igualmente deberá estar al tanto de sus cuentas por pagar, lo que usted debe a sus proveedores. Esto le ayudará a planificar los pagos. Si paga demasiado temprano, agotará su disponibilidad de efectivo, pero pagar demasiado tarde puede acarrearle la pérdida de descuentos precisos, y dañar su crédito. (Sugerencia: Si sabe que se va a demorar en un pago, llame al acreedor antes del vencimiento).

¿Y sus proveedores? ¿Le ofrecerán ellos descuentos sin poner dificultades?

Una tabla de gestión de cuentas por pagar podría presentar este aspecto:

	Total	Corriente	30 días	60 días	90 días	> 90 días
Análisis de vencimientos, por antigüedad						

7. Gestión y organización

- ¿Quién gestionará el día a día del negocio? ¿Qué experiencia aportará esta persona a la empresa? ¿Qué capacidades especiales o distintivas? ¿Hay un plan para la continuidad del negocio si la empresa perdiera la contribución de esta persona?
- Si tiene más de diez empleados, cree un organigrama que muestre la jerarquía de dirección; y quién es responsable de funciones clave.
- Incluya descripciones de los puestos que ocupan los empleados clave. Si busca préstamos o inversores, incluya además los currículos de los propietarios y empleados clave

Asistencia profesional y consultoría

Sírvase hacer una lista que incluya a sus:

- Consejo de dirección
- Junta consultiva
- Abogados
- Contables
- Aseguradores
- Banqueros
- Consultores
- Mentores y consejeros delegados

8. Declaración financiera personal

Incluya una declaración financiera personal por cada propietario y cada accionista principal, que muestre los activos y pasivos correspondientes, aparte del valor neto y personal del negocio. A menudo los propietarios tendrán que echar mano de sus activos personales para financiar el negocio. Estas declaraciones mostrarán que dichos activos están disponibles. Ni que decir tiene que esta información suele interesar a banqueros e inversores.

9. Gastos iniciales y capitalización

Tendrá muchos gastos incluso antes de su empresa inicie sus operaciones. Es importante calcularlos con la mayor exactitud posible y luego planear dónde conseguirá capital suficiente para sufragarlos. Esto es un proyecto de investigación; y cuanto más cuidadosamente lo realice, menos posibilidades tendrá de excluir gastos importantes o de subestimarlos.

Por muy bien que haya investigado, sin embargo, abrir un nuevo negocio costará invariablemente más de lo presupuestado. Hay dos modos de anticiparse a estos gastos imprevistos. El primero es calcular por lo alto todas las partidas del presupuesto. Tiene el inconveniente de destruir la exactitud de un plan quizá calculado con mimo. El segundo parche, que es el que recomendamos, consiste en añadir otra partida o capítulo aparte para “contingencias”, que en contextos financieros significa sucesos o acontecimientos imprevisibles.

Diríjase a otros emprendedores que le hayan precedido en negocios similares para hacerse una idea aproximada de las contingencias a tener en cuenta. Si esto no bastara, recomendamos una regla básica: el capítulo de contingencias deberá suponer no menos del 20 por ciento del total de los gastos iniciales.

Explique el proceso de investigación que le ha llevado a hacer su estimación de gastos. Especifique fuentes, cantidades y condiciones de los préstamos solicitados. Explique también, detalladamente, con cuánto contribuirá cada inversor y qué porcentaje le corresponderá.

10. Financiación

El plan financiero se compone de: una proyección de pérdidas y beneficios a 12 meses; otra a 4 años (optativa); una proyección de flujo de caja; un balance proyectado; y un cálculo de rentabilidad. Juntas, estas cosas constituyen una estimación razonable del futuro financiero de su empresa; y lo que es más importante, el proceso de calcular el plan financiero mejorará su enfoque del funcionamiento financiero interno de su empresa.

Proyección de pérdidas y beneficios a 12 meses

Muchos propietarios de negocio creen que su proyección de pérdidas y beneficios a 12 meses es la piedra angular de su plan empresarial. Aquí es donde todo lo que importa está expresado en cifras y sirve para formarse una idea de lo que hará falta para tener ganancias, éxito en lo emprendido.

Sus proyecciones provendrán de una previsión de ventas en la cual, además de éstas, pronosticará el monto total de los bienes vendidos y los gastos y beneficios mensuales a lo largo de un año.

Las proyecciones de beneficio deberán acompañarse de una explicación de las principales variables utilizadas para calcular los ingresos y gastos de la empresa.

Apuntes de su investigación: Guárdelos cuidadosamente, de modo que pueda explicarlos más tarde si fuera necesario; y también de modo que pueda regresar a sus fuentes cuando sea hora de revisar su plan.

Proyección de pérdidas y beneficios a 4 años (optativa)

La proyección de 12 meses es el corazón de su plan financiero. Este capítulo es para los que quieren llevar sus pronósticos más allá del primer año.

Como siempre, asegúrese de conservar los apuntes de sus expectativas clave, especialmente lo referido a todo aquello que usted espera que cambie radicalmente después del primer año.

Previsión de flujo de caja

Si la proyección de pérdidas y beneficios es el corazón de su plan empresarial, el flujo de efectivo es la sangre: los negocios quiebran cuando no pueden pagar sus facturas. Cada parte del plan empresarial tiene su importancia, pero ninguna vale gran cosa cuando la empresa se queda sin liquidez.

La tarea de esta hoja de trabajo consiste en calcular sus gastos preliminares, gastos de explotación y reservas necesarias. Debe seguir actualizándola para poder usarla después. Esto le permitirá prever escaseces a tiempo de reaccionar recortando gastos o quizás negociando un préstamo. Lo principal es no dejarse sorprender.

No hay ningún gran truco para preparar una proyección de flujo de caja: ésta no es sino un vistazo anticipado a su cuenta corriente.

Para cada artículo, determine cuándo espera recibir dinero en efectivo (para ventas) o cuando tendrá que firmar un cheque (en concepto de gastos).

Deberá remontarse a datos esenciales de las operaciones que, sin formar necesariamente parte del flujo de caja, le permitan rastrear aquellos artículos que ejercen una fuerte influencia sobre la disponibilidad de efectivo, como las ventas de bienes y la adquisición de existencias.

También le conviene consignar en una columna aparte adónde ha ido el efectivo gastado antes del inicio de operaciones. De hecho, ya debería haber investigado esto para su plan de gastos iniciales.

Su flujo de caja le mostrará si su activo circulante es adecuado. Claramente, si el saldo de efectivo previsto fuera negativo, usted necesitará más fondos de partida. Este plan también pedirá cuándo y habrá que solicitar un préstamo; y por qué importe.

Explique las principales suposiciones que sustentan su predicción, sobre todo cuando la referida al flujo de caja se diferencie de la proyección de pérdidas y beneficios. Por ejemplo, si se realiza una venta en el mes uno, en realidad ¿cuándo se percibe el dinero en efectivo? Cuando adquiere existencias o materiales, ¿paga por adelantado, al recibir la mercancía o mucho más tarde? ¿Cómo afecta todo esto al flujo de caja?

¿Algunos gastos son pagaderos por adelantado? ¿Cuándo?

¿Hay gastos irregulares, como pagos fiscales trimestrales, mantenimiento y reparaciones o acumulación de existencias en ciertas épocas del año, que deberían reflejarse en el presupuesto?

Las devoluciones de préstamos, compras de equipos y extracciones de efectivo por el propietario por lo general no aparecen en las cuentas de resultados, pero decididamente constituyen retiradas de fondos de la cuenta. Asegúrese de incluirlos.

Y desde luego la depreciación no aparece en el flujo de caja en absoluto, porque sus efectos nunca se recogen en un cheque.

Balance del primer día

Un balance es uno de los informes financieros fundamentales que cualquier negocio necesita en su gestión financiera. Los balances muestran con qué artículos de valor cuenta la empresa (su activo) y qué deudas ha contraído (su pasivo). Cuando se sustrae el pasivo del activo, el resto son los beneficios o pérdidas de la empresa.

Use la hoja de cálculo de gastos iniciales y capitalización como guía para la elaboración de un balance desde el día uno. A continuación detalle cómo calculó las cuentas en el balance correspondiente al día en que la empresa inició sus operaciones.

Optativo: Algunas personas prefieren añadir un balance proyectado que muestre la posición financiera que la empresa espera alcanzar al final del primer año. Esto resulta especialmente útil a la hora de vender su oferta a los inversores.

Análisis de rentabilidad

Un análisis de rentabilidad predice el volumen de ventas, a un precio dado, necesario para cubrir o recuperar el importe total de los gastos. En otras palabras, es aquel nivel de ventas por debajo del cual la empresa pierde dinero y por encima del cual genera beneficios.

Expresada en una fórmula, la rentabilidad es:

$$\text{Volumen rentable de ventas} = \frac{\text{Gastos fijos}}{\text{1- Gastos variables}}$$

donde los gastos fijos se expresan en dólares, pero los variables se expresan como porcentaje del total de las ventas.

Incluya aquí todas las asunciones en las que se basa su cálculo de rentabilidad.

11. Apéndices

Incluya aquí detalles y estudios usados en su plan empresarial, como:

- Folletos y material publicitario
- Estadísticas sobre el sector
- Cianotipos y mapas
- Planos y fotos de las dependencias de la empresa
- Recortes y artículos de la prensa
- Inventarios del equipamiento con que cuenta o contará la empresa
- Copias de contratos
- Cartas de recomendación por futuros clientes
- Cualquier otro material necesario para sustentar el plan
- Estudios de mercado
- Inventario de activos disponibles como fianza para un préstamo

12. Individualización

El plan empresarial es genérico, por lo que deberá modificarlo para que se adapte específicamente a la empresa en cuestión y al destinatario del plan.

Para obtener fondos

Los banqueros

- Lo que un banquero quiere es seguridad de que se le devolverá el préstamo en los términos acordados. Si pretende usar este plan para recabar fondos, deberá indicar:
    - La cantidad deseada en préstamo
    - El destino de los fondos
    - Lo que se conseguirá con el dinero; en concreto, de qué modo éste servirá para fortalecer la empresa
    - Una propuesta de condiciones de reembolso (expresado en número de años para devolver el préstamo). Aquí lo más probable es que el margen de negociación sea estrecho en cuanto al tipo de interés, pero también puede que sea posible negociar un plazo de devolución más largo, lo que redundará en beneficio del flujo de caja.
    - La fianza ofrecida, con una lista de todos los derechos de retención en vigor contra la misma

Inversores

- La perspectiva de un inversor suele ser diferente. Los inversores quieren tasas de crecimiento impresionantes, pues confían en embolsarse su parte de los beneficios. Es preciso indicarles:
    - Los fondos necesarios a corto plazo
    - Los fondos necesarios a 2-5 años
    - El destino que la empresa dará a los fondos, y cómo ello redundará en su crecimiento.
    - El cálculo del rendimiento de la inversión para los inversores
    - Las opciones de salida disponibles para el inversor (recompra, venta u oferta pública inicial)
    - El porcentaje de propiedad o acciones que corresponderán al inversor
    - Otras condiciones aceptadas por la empresa
    - Los datos de los informes financieros disponibles
    - La participación o no de los inversores en el consejo de dirección o la junta consultiva

Según el tipo de negocio

Manufacturas

- Niveles de producción previstos
- Gastos de producción, directos e indirectos, previstos; y cotejo, en su caso, con los datos promedio en el sector
- Precios por cadena de producción
- Margen de beneficio bruto, en general y para cada cadena de producción
- Límites de la producción según la capacidad de la planta en proyecto
- Límites de la producción según la capacidad del equipamiento
- Compra y gestión de existencias
- Nuevos productos en desarrollo o que se prevea fabricar una vez en marcha

Servicios

El sector servicios vende productos intangibles. Por lo general las empresas de servicios son más flexibles que otros tipos de negocio, pero también tienen costes laborales más altos; y generalmente, muy pocos activos fijos. Aquí deberán indicarse:

- Los factores competitivos clave en este sector
- Los precios cobrados por los servicios
- Los baremos usados para fijar precios
- Los sistemas utilizados para gestionar la producción
- Los procedimientos de control de calidad, incluyendo estándares o normas aceptadas en el sector
- Los procedimientos empleados para medir la productividad en el trabajo
- El porcentaje de trabajo subcontratado a otras empresas. ¿Hay dinero que ganar con estas subcontratas?
- Las políticas y procedimientos en cuanto a créditos, pagos y recogidas
- La estrategia para mantener la cartera de clientes

Empresas de alta tecnología

- Situación económica del sector
- ¿Dispondrá la empresa de sistemas de información útiles para gestionar la fluctuación de precios, costes y mercados?

- Su empresa ¿dispondrá de productos y servicios capaces de marcar la diferencia?
- ¿Cuál es el estado actual de los trabajos de investigación y desarrollo? Y ¿qué se requiere para...
    - ...comercializar el producto o servicio?
    - ...mantener la competitividad de la empresa?
- ¿Qué hace la empresa para...
    - ...proteger la propiedad intelectual?
    - ...evitar quedar tecnológicamente obsoleta?
    - ...aportar el capital necesario?
    - ...retener a sus empleados clave?

Las empresas de alta tecnología a veces tienen que funcionar durante mucho tiempo sin ganancias; y a veces hasta sin ventas. Si ésta es su situación, lo más probable es que los banqueros no quieran prestarle dinero. Puede que un empresario capitalista sí invierta en el negocio que le proponga, pero más vale que tenga una buena historia que contarle. Deberá hacer pronósticos financieros a más largo plazo para mostrar cuándo espera que se produzca el despegue de los beneficios. Todas sus afirmaciones deberán estar sólidamente documentadas y argumentadas.

Minoristas

- Imagen de la empresa
- Precios:
    - Explique su política en cuanto a márgenes de beneficio.
    - Los precios deben ser rentables, competitivos y conformarse a la imagen de empresa.
- Existencias:
    - Su selección y precio deberá ser compatible con la imagen de empresa.
    - Nivel de existencias: Averigüe las cifras promedio en el sector correspondientes al volumen anual de ventas de artículos en *stock*. Multiplique su inversión inicial en existencias por el promedio del volumen de ventas. El resultado debería ser al menos igual al valor de lo que espere vender en su primer año de actividad. De lo contrario, puede que el presupuesto no le alcance para disponer de existencias con que iniciar sus actividades.
- Políticas de atención al cliente: Deberán ser competitivas y concordar con la imagen de la empresa.

- Situación: ¿Son sus dependencias todo lo visibles que sería de desear? ¿Resultan cómodas para los clientes? ¿Están en consonancia con la imagen de la empresa?

- Promoción: Métodos y costes. Las campañas ¿proyectan una imagen coherente de la empresa?

- Crédito: ¿Concederá crédito a sus clientes? En caso afirmativo, ¿es realmente preciso hacerlo? ¿Incorpora este factor al fijar los precios?

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Balanko, G. (2007). Como preparar un plan de negocios. Capítulo 1 al 15. Ed. McGraw-Hill Interamericana.