

5. Presentación del plan de negocio y sus fases.

Se suele pensar que un plan de negocios solo se elabora al momento de iniciar un nuevo negocio; pero lo cierto es que éste también se suele elaborar cuando ya se cuenta con un negocio en marcha y, por ejemplo, se va a lanzar un nuevo producto al mercado, incursionar en un nuevo mercado, o ingresar a uno nuevo tipo de negocio.

Una estructura común que incluye todas las partes que debería tener un plan de negocios es la siguiente:

- a) **Resumen ejecutivo:** el resumen ejecutivo es un resumen de las demás partes del plan de negocios, que incluye una breve descripción del negocio, las razones que justifican su puesta en marcha, el equipo de trabajo, la inversión requerida y la rentabilidad del proyecto.
- b) **Definición del negocio:** en la definición del negocio se describe el negocio y los productos o servicios que se van a ofrecer, los objetivos del negocio y las estrategias que permitirán alcanzar dichos objetivos, y se indican los datos básicos del negocio, tales como el nombre y la ubicación.
- c) **Estudio de mercado:** en el estudio de mercado se describen las principales características del público objetivo y la futura competencia, y se desarrolla el pronóstico de la demanda y el plan de comercialización.
- d) **Estudio técnico:** en el estudio técnico se describen los requerimientos físicos necesarios para el funcionamiento del negocio, el proceso productivo, la infraestructura y el tamaño del local, la capacidad de producción y la disposición de planta.
- e) **Organización:** en la organización se describe la estructura jurídica y orgánica del negocio, las áreas o departamentos, los cargos y funciones, el requerimiento de personal, los gastos de personal y los sistemas de información.



negocio, incluyendo el presupuesto de ventas, el presupuesto de efectivo o flujo de caja proyectado, y el presupuesto operativo o estado de ganancias y pérdidas proyectado.

- f) **Estudio de la inversión y financiamiento:** en esta parte se señala la inversión que se va a requerir para poner en marcha el negocio y hacerlo funcionar durante el primer ciclo productivo, y el financiamiento externo que se va a buscar si fuera el caso.
- g) **Estudio de los ingresos y egresos:** en esta parte se desarrollan las proyecciones de los ingresos y egresos del negocio, incluyendo el presupuesto de ventas, el presupuesto de efectivo o flujo de caja proyectado, y el presupuesto operativo o estado de ganancias y pérdidas proyectado.
- h) **Evaluación del proyecto:** por último, en esta parte se desarrolla la evaluación financiera del futuro negocio, la cual incluye el cálculo del periodo de recuperación de la inversión y los resultados de los indicadores de rentabilidad utilizados.

5.1. Definición del perfil del mercado, análisis y pronóstico de demanda, competidores, proveedores y estrategia de comercialización.

La definición de mercado objetivo hace referencia a un conjunto de clientes potenciales, que probablemente desean o necesitan los productos o servicios que ofrece la empresa.

El **mercado potencial** es una porción del mercado total que tiene la capacidad de adquirir el producto.

Se habla de mercado potencial, porque tiene el potencial para comprarlo, sin embargo, esto no implica que todos vayan a hacerlo, ni que se precise crear productos específicos para ellos.

Por su parte, el **mercado objetivo** es una porción del mercado potencial.

Es decir, ese segmento que seleccionas entre aquellos que pueden adquirir el producto (mercado potencial), para enfocar tus esfuerzos de marketing, estrategias de divulgación, investigación de mercado para la innovación y en general, para ofrecer tus productos y servicios.



La estrategia comercial abarca todas las acciones y decisiones tomadas por una empresa para alcanzar esos objetivos comerciales.

Incluye la definición de los mercados objetivo, la fijación de precios, la elección de canales de distribución y la comunicación con los clientes.

El **análisis de la competencia** consiste en identificar a los principales competidores, ya sean competencia directa o competidores indirectos con una investigación que revele sus fortalezas y debilidades en comparación con las que tenga el emprendedor.

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

El objetivo de este tipo de análisis es ganar una ventaja competitiva en el mercado y mejorar la estrategia de negocios. Sin el análisis de la competencia es muy difícil saber qué hacen los demás para ganar clientes dentro de tu público objetivo.

El informe de un análisis de la competencia puede incluir lo siguiente:

- Una descripción del mercado objetivo de tu empresa.
- Detalles acerca de tu producto o servicio con respecto a los de la competencia.
- La participación en el mercado, ventas y recaudación actuales y proyectadas.
- Comparación de precios.
- Un análisis de la estrategia para redes sociales y marketing.
- Diferencias de calificación de los clientes.

Una proyección de ventas, también conocida como pronóstico de ventas, es una estimación de las ventas futuras de una empresa basada en ciertas suposiciones y métodos de análisis.

Las **proyecciones de ventas** pueden basarse en multitud de datos, incluyendo las tendencias de ventas históricas, el análisis de la industria, las condiciones del mercado, las campañas de marketing planificadas y cualquier otro factor que pueda afectar a los resultados comerciales.



Aplicación práctica

Se pide:

Leer y comentar el extracto del siguiente artículo.

Druni y Primor sacan codos: ganan 2,2 puntos en el mercado de la perfumería en un año

<https://www.modaes.com/cosmetica/09/09/2024>

Mientras que Druni y Primor se posicionan como las mayores empresas por cuota de mercado a cierre del primer semestre, los grandes almacenes El Corte Inglés, pierden 0,6 décimas en el mismo periodo conformándose con el bronce.

Druni y Primor reafirman su posición como líderes por cuota de mercado de la perfumería en España. En un año, las dos cadenas españolas de distribución de perfumería y cosmética han ganado 2,2 puntos de cuota de mercado en valor del segmento, mientras El Corte Inglés ha encogido su peso en 0,6 puntos, según datos de KantarWorldpanel.

Druni alcanzó la mayor cuota de mercado en el primer semestre de 2024, hasta un 8,4%, lo que representa una subida de 1,5 puntos porcentuales frente al mismo periodo del ejercicio precedente, cuando registraba el 6,9% de la cuota total, y también mantenía la posición más elevada del ranking.

En 2023, Druni desbancó a Primor y, tras la fusión con la gallega Arenal el pasado junio, el grupo lidera, claramente, el segmento de especialistas.

El 28 de junio, la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (Cnmc) aprobó la creación de una joint venture que combina Arenal y Druni.

El grupo está controlado conjuntamente por Modelo Continente Hipermercados, sucursal en España de MCH, y la familia Casp (fundadores de Druni).

La malagueña Primor, por su parte, pisa los talones a Druni con un 7,5% de cuota de mercado, mientras que el ejercicio anterior registraba el 6,8%.

A pesar de mantener el bronce un año más, El Corte Inglés ha registrado una cuota del 3,8%, lo que representa una caída de 0,6 décimas frente al primer semestre de 2023, cuando registraba el 4,4% de cuota.

Arenal, antes de ser adquirido por Druni en junio, ocupaba la cuarta posición en el ranking con un 3% de la cuota de mercado en el primer semestre del actual ejercicio, frente al 2,5% en el mismo periodo del ejercicio 2023.

Clarel sigue el listado con el 2% de la cuota durante el primer semestre, seguido del grupo francés Yves Rocher, que registró un 1,8% de la facturación total del sector.

Las cuatro cadenas que se encuentran a la cola del ranking son Marvimundo, Douglas, Avenida y Aromas. Las cuatro compañías alcanzan menos del 1% de la cuota de mercado en perfumería y cosmética a cierre del primer semestre del ejercicio 2024.

La perfumería y la cosmética, en alza en España.

En 2023, las ventas de cosméticas registraron un crecimiento récord elevando sus ventas un 12,1%, hasta alcanzar los 10.400 millones de euros.

La industria cosmética es uno de los grandes sectores que contribuye al dinamismo económico y, el ejercicio procedente creció un 12,1%, lo que representa cuatro veces el aumento del PIB nacional, parejo a otros grandes sectores como el turismo con un 13,1% o la restauración con un 11% y triplicando el desarrollo de sectores como la moda, según datos de Stanpa.

5.2. Estudio técnico de los procesos que conforman el negocio.

El estudio técnico de un plan de negocios ha de definir la factibilidad técnica que comprende la verificación de la selección de un tamaño de mercado acorde con la cuantía de la demanda a satisfacer y que sea financiable por los inversionistas, la posibilidad de tener una localización y contar con una mano de obra idónea para la ejecución de las actividades productivas y de gestión necesarias en la organización.

Por ello, para la elaboración del estudio técnico es preciso contar con la información arrojada por el estudio de mercados, sobre todo en lo que se requiere a los datos de mercado y técnicos, como:

- *Consumidores:* Demandantes del bien o servicio.
- *Productores actuales* del bien o servicio (oferentes) o de los insumos y *equipos requeridos*.

Esta información ayuda a determinar cuál sería la capacidad de producción que se podría tener en un momento dado y dónde se ubicará tu empresa, pero lo más importante es conocer de manera simple y oportuna, cómo será el proceso de producción del producto o servicio y qué insumos, materias primas, equipos, herramientas, e instalaciones y mano de obra se requieren para producirlo y llevarlo al mercado.

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

El estudio técnico en esencia recoge las cantidades de recursos necesarios en cada momento, la forma en que han de ser utilizados y los momentos en que deberás incorporarlos, así como los resultados obtenidos.

Frente a la descripción del proceso de producción en el estudio técnico lo que se quiere es explicar qué se utilizará en el proyecto para obtener los bienes y servicios a partir de la transformación de materia prima e insumos.

Frente al proceso de producción, es necesario tener bien presente los siguientes ítems:

- *Descripción técnica del producto o servicio.*
- *Descripción del proceso de producción.*

El objetivo es explicar qué se utilizará en el proyecto para obtener los bienes y servicios a partir de la transformación de materia prima e insumos.

- *Requerimientos de bienes y servicios.*
- *Identificación y selección del proceso productivo.*

Comprende el conjunto de operaciones a realizar por parte del personal y la maquinaria para la elaboración del producto final. Su descripción es la narración escrita del orden de las operaciones requeridas.

- *Requerimientos de equipos, herramientas e instalaciones.*

Ahora bien, otro aspecto a considerar es la descripción de la maquinaria, equipo y herramientas, para lo cual es necesario hacer una breve reseña de las especificaciones técnicas y características de estos elementos, y en lo posible, de la referencia si es conocida, así: proveedor, dimensiones, capacidad de producción, flexibilidad, mano de obra requerida para su operación, requerimientos de mantenimiento, consumo de energía, infraestructura, existencia de repuestos y demás especificaciones técnicas.

- *Determinación del personal necesario para su operación.*

La descripción de mano de obra, la cual comprende la mano de obra directa y mano de obra indirecta, la descripción de materias primas e insumos: en la cual se hace el detalle de las materias primas e insumos, describiendo si es posible su naturaleza, cuáles sus especificaciones técnica, quiénes los posibles proveedores, entre otros aspectos.

- *Distribución espacial de las distintas unidades de operación.*
- *Distribución interna de equipamiento.*
- *Determinación de posibles fuentes contaminantes y sus recomendaciones.*
- *Cuantificación de obras de infraestructura.*
- *Cronograma de desarrollo de las actividades.*

5.3. Coste de la inversión: activos fijos o tangibles e intangibles y capital de trabajo realizable, disponible y exigible.

La inversión inicial indica la cuantía y la forma en que se estructura el capital para la puesta en marcha de la empresa y el desarrollo de la actividad empresarial hasta alcanzar el umbral de rentabilidad.

A lo largo del desarrollo del plan de empresa posiblemente se hayan encontrado nuevas necesidades de inversión o desecharo otras previstas inicialmente.

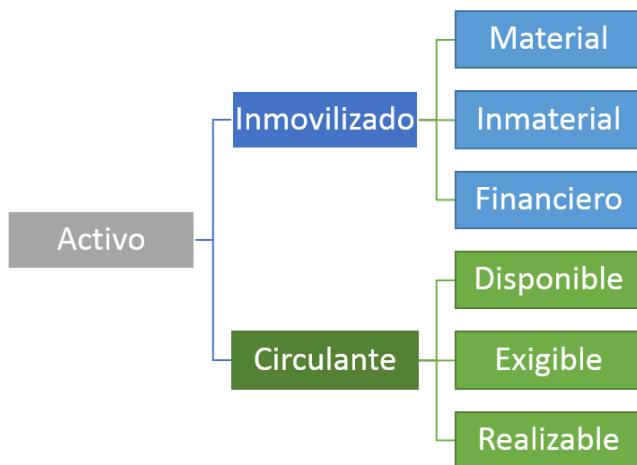
En el plan de inversión es el momento de concretar que inversiones son imprescindibles, cuales superfluas o susceptibles de aplazamiento, siempre teniendo en cuenta que se debe alcanzar la inversión mínima para que el negocio sea operativo.

Un **plan de inversión** es una estrategia detallada diseñada para que un inversor se guíe en la asignación de sus recursos financieros con el fin de lograr objetivos específicos a largo plazo.

Este plan actúa como un mapa que proporciona dirección y estructura a las decisiones financieras, ayudando a maximizar el rendimiento y minimizar los riesgos.

El **plan de inversión** constará de los siguientes apartados:

Los **activos fijos** o inmovilizado material comprenden todos los **elementos tangibles o intangibles** que tengan un periodo de permanencia superior al año.



Está compuesto por:

Inmovilizado material

- *Terrenos*: solares urbanos, terrenos rústicos y otros terrenos no edificados. Sólo en caso de que sea compra.
- *Edificios y locales*: edificios, locales y construcciones de cualquier tipo. Sólo en caso que sea compra.
- *Adecuación de locales*. Instalaciones de albañilería, electricidad, fontanería, comunicación, etc.
- *Importes pagados* para la formalización de los acometidos de los contratos de luz, agua, gas, teléfono ...
- *Maquinaria y bienes de equipo*: todo tipo de máquinas necesarias para la elaboración del producto o prestar un servicio. Instalación de estas.
- *Herramientas y aparejos*: modelos, moldes, matrices y otros instrumentos y herramientas que se utilizan con la maquinaria.
- *Equipos para procesos de información*.
- *Elementos de transporte*: vehículos de todo tipo destinados al transporte.
- *Mobiliario*: toda clase de muebles, materiales de oficina (sillas, mesas, estantes, etc.), artículos de decoración.

Inmovilizado material

- *Aplicaciones informáticas*: programas de ordenador.
- *Concesiones administrativas*: cantidad que se paga a una Administración Pública para poder explotar un bien o un servicio público.
- *Gastos de investigación y desarrollo*, propiedad industrial e importes satisfechos por patentar o registrar una marca y/o el nombre comercial, etc.
- *Derechos de traspaso*: importes pagados por los derechos de alquiler de los locales (esta inversión no se amortiza).
- *Canon de entrada* en la franquicia: cantidad que la empresa franquiciada paga a la franquiciadora por el derecho a explotar la franquicia.
- *Depósitos y fianzas*: dinero pagado como garantía del cumplimiento de una obligación (contratos de alquiler, etc.)

Inmovilizado financiero

Son los instrumentos financieros (acciones, bonos, préstamos a otras empresas), que la empresa adquiere con la intención de conservar más de un año.

El **activo corriente** que está compuesto por todas las ***inversiones a corto plazo*** que se consideran **financiación** y no inversión: existencias, cuentas a cobrar, cuentas a pagar y tesorería.

- Las **existencias**: son las materias primas, materiales auxiliares, productos semiterminados o acabados, envases y embalajes.
- Las **cuentas a cobrar** son los gastos para financiar las ventas a clientes con crédito. Presta atención a los días que concedes a tu cliente para pagar la deuda.
- Las **cuentas a pagar** se corresponden con el pago a proveedores y acreedores. Es decir, aquéllas ocasionadas por la compra de bienes y servicios que abonarás a crédito. Presta atención a los días que negocias con tus proveedores para pagarles.
- **Tesorería** se refiere al dinero necesario que debes tener en caja o banco para el desarrollo de la actividad. Existen diferentes modelos para calcularlo.

Tipos de activo

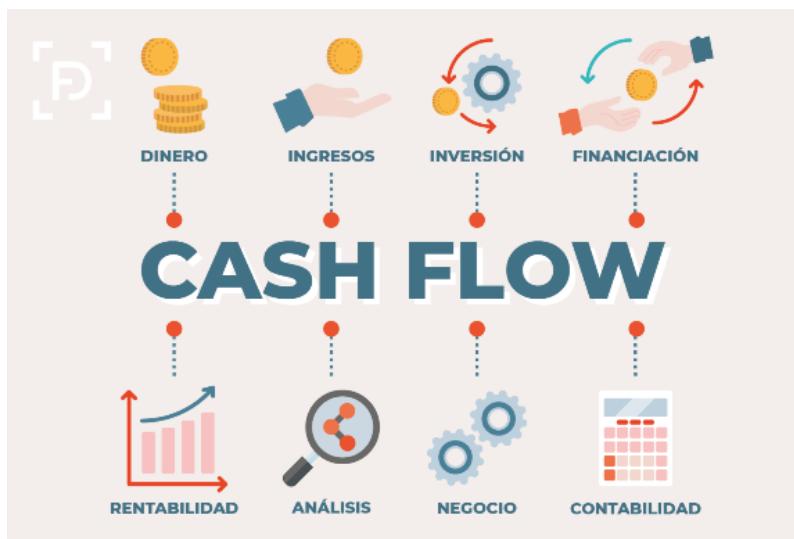
- ∞ El **activo disponible** recoge el dinero que posee la empresa situado en caja y bancos y que no poseen ningún tipo de restricción en su disponibilidad.
- ∞ El **activo realizable** es la parte del activo corriente que no figura como disponible ni existencias y que en un futuro pasarán a engrosar la disponibilidad de esta.
Tales partidas pueden ser clientes, efectos a cobrar, operaciones de inversión a corto plazo, otros deudores, ajustes por periodificación, etc.
- ∞ El **activo exigible** es el conjunto de valores con los que cuenta una empresa en su activo del balance y que se caracteriza por ser monetizable en el corto plazo.
Forman parte de esta clasificación conceptos como acciones de empresas en cartera, bonos, letras del tesoro y otras partidas contables destacadas como cuentas a cobrar por parte de otras entidades o la Administración Pública o por clientes.

Una correcta planificación de la financiación permitirá realizar un plan más eficaz y una mayor capacidad de solvencia frente a los imprevistos que puedan surgir propios del proyecto desarrollado.

Además, tener un conocimiento detallado de la situación financiera de la empresa, permitirá entender al empresario cuestiones como:

- La capacidad de endeudamiento de ésta.
- Como cubrir los gastos de ciertas operaciones concretas con los ingresos generados.
- La rentabilidad del negocio.
- Que opciones tiene respecto de la financiación.
- Cuales son aquellas opciones que mejor se adapten a las características del negocio.

5.4. Análisis de los ingresos y egresos como flujo de caja y cuenta de resultados previsible.



El análisis de flujo de caja sirve para calcular los egresos y las inversiones, con el objetivo de dar una idea sobre el capital del que se dispondrá al terminar cada periodo. Esto regularmente se realiza cada mes.

El *cash flow* es una herramienta de análisis ya que contiene toda la información necesaria para actuar en caso de emergencias, inconvenientes o cambios de rumbo

económico externos al emprendimiento teniendo como otra utilidad proyectar a futuro.

Conociéndola, tanto inversionistas, administradores, acreedores como otros profesionales son capaces de analizar la situación del emprendimiento y saber si genera flujos de inversión positivos o no.

Esto permitirá también conocer las actividades de financiamiento e inversión que involucran o no efectivo.

Los 5 pasos fundamentales para elaborar un análisis:

1. Contar con toda la *información contable* de la empresa, balance general y estado de resultados. Esa información proporcionará el saldo inicial, o sea, el punto de partida del flujo.
2. Definir el *periodo a analizar*, esto dependerá del tipo de emprendimiento y los objetivos a medio o largo plazo.
3. Registrar todos los *ingresos* de ese periodo.
4. Registrar los *gastos o egresos* en el periodo.
5. Con esos registros ya en la planilla, se calcula la *diferencia* entre los ingresos totales y gastos o egresos totales, junto con el monto inicial.

Una **cuenta de resultados previsional** es un documento estimativo en el que se refleja la previsión de ingresos y gastos durante un plazo determinado.

Generalmente se realiza en un horizonte temporal amplio, de tres o cinco años, pero este documento es interno, hay libertad para ajustarlo en función de las necesidades de la empresa.

Los **ingresos** engloban el desglose previsto de entradas de capital que prevé alcanzar la empresa y los **gastos** incluyen todas las partidas necesarias para desarrollar la actividad.



Aplicación práctica

Una empresa tiene los siguientes activos:

- Caja: 5.000 €
- Cuentas por cobrar: 2.500 €
- Deudas a corto plazo: 1.000 €
- Inventarios: 3.000 €
- Bancos (disponible): 1.500 €
- Inversiones a corto plazo: 2.000 €

Se pide:

Responda a las siguientes cuestiones:

1. ¿Cuáles son los activos exigibles de la empresa?
2. ¿Cuáles son los activos realizables de la empresa?
3. ¿Cuáles son los activos disponibles de la empresa?

5.5. Estudio financiero de la rentabilidad y factibilidad del negocio.

La planificación financiera de la empresa se materializa a través de la realización del denominado **estudio de viabilidad** de la empresa que aglutinará todos los estudios que el empresario ha de realizar sobre los ingresos y gastos, así como sobre los cobros y pagos, de un proyecto, para determinar si se puede llevar a cabo.

Se tiene que cumplir que genere resultados positivos y suficientes en consonancia con la inversión realizada y con la esperanza de los inversores, que la suponemos por encima del interés normal del mercado, así como que genere liquidez suficiente para que no peligre la continuidad de la empresa.

El análisis de rentabilidad de una empresa implica varios pasos clave para obtener una visión completa de la situación financiera de la empresa.

A continuación, se describen los pasos principales para llevar a cabo un análisis de rentabilidad:



Recopilación y análisis de información financiera: El primer paso para realizar un análisis de rentabilidad es recopilar y analizar la información financiera de la empresa.

Esto incluye los estados financieros, como el balance y la cuenta de resultados, así como otros informes financieros relevantes.



Cálculo de indicadores de rentabilidad: A continuación, se calculan los indicadores de rentabilidad relevantes, como el *ROA*, el *ROE*, el *ROI* y otros indicadores financieros relevantes para la empresa.

A continuación, se explica la utilidad de cada uno de ellos:

- ∞ **ROI (Return on Investment):** Este indicador sirve para medir el rendimiento de una inversión. Es decir, la eficiencia en la utilización de dicho activo o recurso.

Se obtiene dividiendo el beneficio (ingresos menos inversión) entre la inversión.

- ∞ **ROE (Return on Equity):** Otro de los indicadores más relevantes que sirve para valorar la rentabilidad del capital midiendo el rendimiento que obtienen los accionistas.

El resultado se obtiene de la siguiente fórmula:

$$\text{Beneficio neto} / \text{Activos o patrimonio propios}.$$

- ∞ **ROA (Return of Assets):** Indica la relación que existe entre el rendimiento obtenido en un determinado período y los activos totales de la empresa.

Su finalidad es poder determinar la capacidad que tienen los activos para generar beneficios.

$$ROA = \text{Beneficio neto} / \text{Activos totales}.$$

- ∞ **Liquidez:** Mide la capacidad que tiene una empresa para afrontar las obligaciones más inmediatas.

Se trata de un indicador cuyo objetivo es saber si la empresa es capaz de generar tesorería, es decir, si tiene capacidad de convertir sus activos en liquidez a corto plazo.

El cálculo consiste en dividir el activo corriente (derechos de cobro a corto plazo, tesorería y existencias) entre el pasivo corriente.

- ∞ **Endeudamiento:** Es un ratio financiero que se obtiene al dividir las deudas tanto a largo como a corto plazo (pasivo) entre el patrimonio neto de la empresa.

Indica la proporción de financiación ajena con la que cuenta la empresa frente a su patrimonio.

- ∞ **Margen bruto:** El margen bruto es el beneficio directo que obtiene una empresa por un bien o servicio, es decir, la diferencia entre el precio de venta (sin IVA) de un producto y su coste de producción.



Comparación con estándares del sector: Es importante comparar los indicadores de rentabilidad obtenidos con los estándares del sector o del mercado.

Esto permite evaluar la posición de la empresa en comparación con otras empresas similares y determinar si está por encima o por debajo del promedio.



Análisis de tendencias: Además de comparar los indicadores con los estándares, es esencial analizar las tendencias de rentabilidad de la empresa a lo largo del tiempo.

Esto implica comparar los indicadores (obligaciones de pago y compromisos a cumplir en el corto plazo) de rentabilidad de diferentes períodos para identificar posibles mejoras o empeoramientos en el desempeño financiero de la empresa.



Identificación de fortalezas y debilidades: Con la información obtenida del análisis de rentabilidad, se pueden identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en términos de su capacidad para generar beneficios.

Esto permite a los gerentes/directores tomar decisiones informadas sobre qué áreas de la empresa pueden requerir mejoras o enfoque para aprovechar las oportunidades identificadas.



Análisis de causas: En este paso, se busca identificar las causas detrás de los resultados obtenidos en el análisis de rentabilidad.

Por ejemplo, si se encuentra que el margen bruto es bajo, se puede investigar si es debido a un aumento en los costos de producción, una disminución en los precios de venta o cambios en la estructura de costes.

Este análisis puede ayudar a tomar medidas correctivas adecuadas.



Proyecciones futuras: El análisis de rentabilidad también puede incluir proyecciones y escenarios futuros para evaluar la viabilidad financiera de la empresa a largo plazo.

Esto implica realizar estimaciones sobre los ingresos, los costes y otros factores que afectan la rentabilidad, con el fin de evaluar cómo se espera que la empresa se comporte en el futuro y cómo los cambios en diferentes variables pueden influir en su rentabilidad.



Comunicación de resultados: Por último, los resultados del análisis de rentabilidad deben ser comunicados de manera clara y efectiva a los interesados relevantes, como los accionistas, inversores, gerentes y todos aquellos involucrados en la toma de decisiones y puede contribuir a respaldar la toma de decisiones estratégicas y operativas en la empresa.



Aplicación práctica

Un emprendedor evalúa dos opciones de negocio.

Opción	Inversión inicial	Beneficio anual esperado
A	100.000 €	25.000 €
B	80.000 €	18.000 €

Se pide:

¿Cuál es la opción más rentable en términos de Retorno de Inversión (ROI)?

6. Instrumentos de edición y presentación de la información.

Un software para redactar un plan de negocios permite diseñar el plan de negocios de manera profesional, rápida y económica.

En realidad, es posible crear un business plan a partir de una simple hoja de cálculo de Excel, pero es particularmente largo y requiere algo de práctica.

También se puede recurrir a una empresa de contabilidad, o a un consultor especializado, para delegarle o que acompañe al emprendedor en el diseño del plan de negocios, pero deben considerarse los honorarios.

Los programas para hacer un plan de negocios gratis y de pago evitan perder demasiado tiempo en Excel, así como dedicar un presupuesto a esta tarea que tal vez no pueda asumir antes de comenzar el proyecto.

6.1. Aspectos formales del documento.

Una plantilla de plan de negocios es un marco estructurado para empresarios y ejecutivos de negocios que desean crear planes de negocios.

Consta de secciones y encabezados preestablecidos que cubren elementos clave como la resumen ejecutivo resumen ejecutivo: visión general de la empresa, clientes objetivo, propuesta de valor única, planes de marketing y estados financieros.

Un plan de negocio no deberá ocupar más de **30 o 40 páginas**, se debe ser capaz de elaborar también una versión corta de **4 o 6 páginas** que servirá de introducción para un primer contacto con los inversores.

Como muchos otros documentos, un plan de negocios comienza con una portada. En ella debe indicarse el título del plan de negocios, *la fecha, el nombre y el sector de la empresa*.

Reemplazar con
LOGOTIPO

[Título del plan
de empresa].

[Subtítulo del plan de empresa].

[Dirección postal]
[Ciudad, provincia y código postal]

t. [Teléfono]
f. [Fax]

[Correo electrónico]
[Dirección web]

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

Además, **la portada** debe reflejar la identidad visual de la empresa, por lo que si se tiene algún color distintivo, este debe estar presente en la portada.

Por otro lado, el plan de negocio puede sufrir modificaciones, también es interesante indicar la fecha de creación de dicho plan y los datos de contacto para que estén a la vista de posibles inversores.

Es importante que el nombre de la empresa y el logotipo tengan una apariencia atractiva y profesional, ya que es la primera impresión que los lectores tendrán del documento.

En resumen, la portada del plan de negocio debe incluir:

- Nombre de la empresa
- Logotipo
- Nombre de los fundadores
- Imagen del producto (opcional)
- Fecha de creación del plan
- Datos de contacto

Además, debe crearse un **índice de contenidos** que ofrezca al lector orientación y acceso directo al capítulo deseado.

Una vez que tenemos la portada y el índice debemos desarrollar todo **el contenido** del plan de negocio, el cual será dividido en diferentes apartados.

Aunque existen muchas modelos a la hora de elaborar el plan de negocio, hay una serie de apartados que son imprescindibles y debemos abordar.



Finalmente, podemos incluir una **sección de anexos** con todos los documentos importantes que se han utilizado para crear el plan de negocio.

Esto puede incluir datos del estudios de mercado u otros documentos o datos que podemos preferir situar al final del documento.

6.2. Elección del tipo de soporte de la información.

Las nuevas tecnologías se han convertido en la plataforma ideal para una exposición en público.

Es evidente que hay que recogerlo en papel, pero también podéis contar con el formato audiovisual.

Por ejemplo, si tenemos que exponerlo en público, hacer una presentación de diapositivas con un proyector nos ayudará a que la explicación sea más creativa y dinámica.



Si hacemos uso de esta tecnología, podemos emplear la **regla 10/20/30 de Guy Kawasaki**, también conocida como regla del Power Point.

Esta sugiere que debemos utilizar 10 diapositivas como máximo para exhibirlas en una presentación de 20 minutos, utilizando como fuente de los textos un cuerpo mínimo de 30 puntos.

Aunque esta regla parece algo rigurosa, en realidad ayudará a conectar con la audiencia.

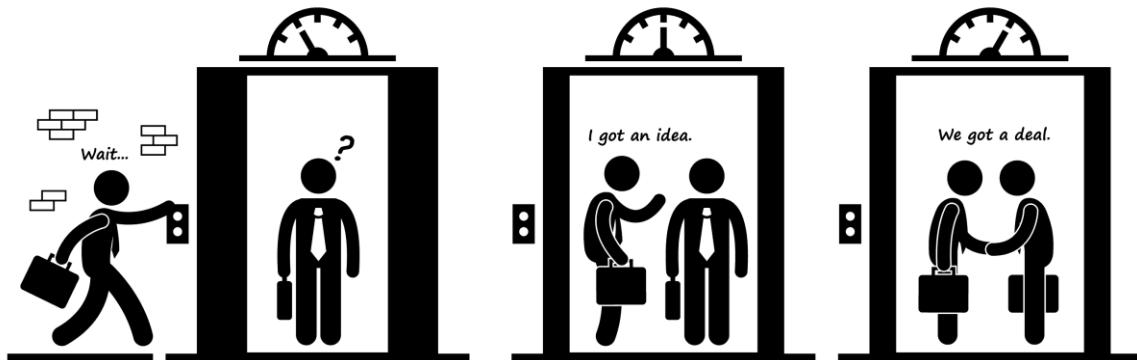
Si seguimos esta regla, las diapositivas que no pueden faltar al presentar el proyecto son:

- **Presentación:** un vídeo corto o una diapositiva para explicar en qué consiste el proyecto y cuál es su misión.
- **Descripción de la compañía:** en este apartado hay que mencionar a los fundadores, empleados, inversores o asesores que ya forman parte del proyecto. Si puede ser con una fotografía de cada uno de ellos, mucho mejor.
- **Los números:** este paso consistirá en indicar a través de unos gráficos el balance económico del proyecto desde sus inicios, incluyendo aquí los ingresos y los gastos.
También se debe añadir la información sobre el modelo de negocio y las vías de monetización. La finalidad de este punto es dejar muy clara la situación financiera del proyecto.
- **Las proyecciones e hitos:** en esta etapa es muy importante hacer un recorrido en orden cronológico por los principales hitos que se hayan podido conseguir con el proyecto y los que están por llegar.
- **El tamaño del mercado:** a continuación, es necesario explicar el tamaño concreto del mercado en el que encaja el proyecto. Es muy importante que los potenciales inversores y socios sepan cuáles son los principales clientes del proyecto para comprobar si es un plan seguro y de la máxima credibilidad.
- **Resumen y llamada a la acción:** aquí incluiremos un resumen con las prioridades del proyecto y a dónde pretendemos llegar con él.

Para finalizar, es importante dirigirnos directamente a los potenciales inversores para hacerles ver en lo que pueden ayudar al proyecto y los beneficios que sacarían con ello.

La anterior opción es la más idónea, pero no todo el mundo tiene tiempo por lo que una herramienta que podemos utilizar para comunicar nuestro plan de negocio es el **elevator pitch**.

Un **elevator pitch** (*discurso de ascensor*) es un breve discurso que se utiliza para presentar y vender una idea, producto o negocio a un posible inversor, generalmente en el tiempo que se tarda en subir en un ascensor (de ahí su nombre).



Un buen elevator pitch debe ser **claro, conciso y memorable**, además, debe incluir los aspectos más importantes de la idea, producto o negocio.

La idea es despertar el interés inicial y la curiosidad de la audiencia en un breve periodo de tiempo, para que decida que merece la pena dedicar más tiempo a conocer nuestra idea.

Generalmente, un elevator pitch debe durar entre **30 segundos** y **2 minutos** y debe incluir los siguientes elementos.

Con el elevator pitch no buscamos que inviertan dinero en nuestra empresa en ese mismo momento, sino despertar el interés para que sigan conociendo nuestra idea más a fondo.

Puede servir para concertar una cita con ese inversor, donde le podemos explicar la idea con más detalle, y entonces, tal vez decida invertir en nuestra empresa.



7. Presentación y divulgación del plan de negocio a terceros.

La diferencia entre comunicar bien o mal una idea, es trascendental e implicará algo tan radical como tener una puerta abierta o cerrada, independientemente del valor que tenga dicho proyecto.

Aprender a comunicar nuestras ideas es fundamental para que estas cojan forma y el mensaje cale en el interlocutor y eso solo se consigue mediante una comunicación atractiva y sencilla, que logre retener la atención de quien escucha.

Transmitir seguridad es muy importante y para ello, se recomienda seguir estas pautas:



La vestimenta

Lo primero que entra por el ojo es nuestra apariencia física y por lo tanto, la manera de vestir. En la vestimenta se refleja nuestra personalidad.

Debemos sentirnos cómodos sin perder ese toque personal.



El lenguaje corporal

Cada gesto, cada movimiento, cada expresión son pistas que enviamos sobre emociones, personalidad y sentimientos.

Es hora de que experimentes y adoptes los gestos que te lleven donde tú quieras en la negociación.



Escucha activa

Que el inversor capte el interés es fundamental, pero también hay que saber escuchar para hacerle sentir importante y no atacar directamente a su ego. Ser empático resultará rentable.



Mirar de frente

Es importante que miremos a los ojos en todo momento y mantener el contacto visual cuando nos hagan una pregunta.

Daremos la imagen de estar seguros de nosotros mismos y de no ocultar nada.

7.1. Entidades, organismos y colectivos de interés para la presentación de la empresa.

Encontrar la financiación adecuada es clave para levantar los cimientos y hacer prosperar esa idea de negocio que tanto se quiere desarrollar.

Una de las principales dificultades que manifiestan habitualmente los emprendedores a la hora de crear una empresa son los problemas de acceso a la financiación, cosa que normalmente tiene que ver, o con los bancos y sus propias limitaciones para dar crédito, o con la incapacidad del promotor de la idea para presentar un modelo de negocio razonable a la entidad financiera.

Dependiendo a quien se presente el plan de negocio, se establecen una serie de recomendaciones:



Cuando se presenta ante una empresa de capital riesgo.

Es muy importante dejarle claro desde el principio cómo podrá salir del negocio.

No hay que olvidar que un capital riesgo está gestionando dinero ajeno y le interesa tanto invertirlo como la forma de desinvertirlo porque va a ser aquí cuando va a generar capital, para no generar ninguna duda al respecto lo mejor es explicar que existe la voluntad de los emprendedores de adquirir la parte de capital riesgo llegado un nivel de crecimiento.

Detallando las características de un mercado que tiene un potencial grande de poder vender sus acciones a empresas más grandes o bien porque tiene posibilidades de salir a bolsa.



Cuando se presenta ante un business angel.

Este inversor lo que quiere es implicación en el negocio.

Por eso es importante resaltar en el sumario ejecutivo el atractivo del sector, del negocio y que puede involucrarse en la empresa de la forma que estimemos más oportuna.

Con los business angel o inversores particulares es importante que el cauce para llegar hasta ellos sea algún conocido común porque otorga a nuestra plan un plus de credibilidad.



Cuando nos dirigimos a un banco.

Este interlocutor lo que busca son garantías. Un banco si invierte en un proyecto, lo que hace es prestar el dinero necesario y, por tanto, se necesita garantías de esa devolución.

Estas garantías pueden venir de la mano de la propia rentabilidad del negocio, pero las entidades financieras entienden mejor el lenguaje de las garantías reales o físicas, no hipotéticas: propiedades personales, propiedades de la empresa, etcétera.



Cuando se presenta ante una Administración pública.

Cuando nos dirigimos a una Administración pública para solicitar subvención. En este caso resulta crucial leer detenidamente las bases de la subvención para hacer énfasis en el objetivo principal que persigue la financiación pública”.

Tratar de hacer hincapié en el desarrollo de un territorio, en la creación de empleo, en el fomento de nuevas tecnologías...

Es importante analizar bien el negocio y ajustarse a lo que piden en las bases para resaltar aquella parte que mejor encaje con las bases.

Aquí hay que tener en cuenta, que a diferencia de los casos anteriores, el que va a recibir el plan y va a hacer la primera criba es un funcionario que en un primer vistazo determinará si se cumplen todos los requisitos exigidos, con lo que el plan, no sólo el resumen, debe ser lo más claro posible en todos los aspectos y debe alinearse con los motivos de la subvención.

8. Resumen.

Un plan de negocio es un documento escrito donde se plasman y se dejan asentadas proyecciones de una iniciativa empresarial anterior a su lanzamiento.

El plan de viabilidad de una empresa es el documento que analiza si una idea de negocio es viable.

Este estudio puede realizarse antes de emprender un proyecto empresarial, o bien cuando la empresa quiere acometer una inversión, lanzar un nuevo producto o servicio o realizar un cambio organizativo.

La previsión y la planificación económicas son herramientas esenciales tanto para las empresas como para los responsables de la formulación de políticas.

Encontrar inversores para un proyecto, capaces de convertir una idea en una realidad tangible, requiere de esfuerzo y, sobre todo, de un capital al cual no siempre es fácil acceder.

En España, el proceso de financiación de las empresas suele implicar varias fases y documentos.

La definición de mercado objetivo hace referencia a un conjunto de clientes potenciales, que probablemente desean o necesitan los productos o servicios que ofrece la empresa.

Un software para redactar un plan de negocios permite diseñar el plan de negocios de manera profesional, rápida y económica.

La diferencia entre comunicar bien o mal una idea, es trascendental e implicará algo tan radical como tener una puerta abierta o cerrada, independientemente del valor que tenga dicho proyecto.

9. Autoevaluación.

1. Focalizar es concentrar las actividades en aquello que es el secreto del negocio de la empresa, su actividad principal, la que lo diferencia de los competidores.

- Verdadero
- Falso

2. Explica qué se entiende por barrera de salida estratégica.

3. Las proyecciones financieras son estimaciones sobre cómo se espera que cambien los ingresos y gastos en el futuro.

- Verdadero
- Falso

4. ¿Cuál es la función de las Sociedades de Garantía Recíproca?

5. En el apartado de estudio técnico de un plan de negocio se describen los requerimientos físicos necesarios para el funcionamiento del negocio, el proceso productivo, la infraestructura y el tamaño del local, la capacidad de producción y la disposición de planta.

- Verdadero
- Falso

6. El activo disponible es la parte del activo corriente que no figura como disponible ni existencias y que en un futuro pasarán a engrosar la disponibilidad de esta.

- Verdadero
- Falso

7. El indicador denominado ROA sirve para valorar la rentabilidad del capital midiendo el rendimiento que obtienen los accionistas.

- Verdadero
- Falso

8. El margen bruto es el beneficio directo que obtiene una empresa por un bien o servicio, es decir, la diferencia entre el precio de venta (sin IVA) de un producto y su coste de producción.

- Verdadero
- Falso

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

9. Explica qué es la regla 10/20/30 de Guy Kawasaki.

10. Este inversor lo que quiere es implicación en el negocio.

- a) Business ángel
- b) Banco
- c) Empresa capital riesgo
- d) Administración pública