

Plan de empresas.

Mayo 2000

Contenido

- 1 Para que se hace un plan de empresas
- 2 Que debe contener el plan de empresas
- 3 El modelo de la empresa
- 4 Mercado
- 5 Personas y organización

Para qué se hace un plan de empresa

Un plan de empresas es un mapa de lo que pensamos que será el camino a seguir desde un punto de partida hasta la meta fijada. Es un instrumento de autoevaluación indispensable para medir las expectativas y sustentar las metas posibles de alcanzar.

El plan es dinámico, por lo tanto puede cambiar y debe esperarse que cambie, incorporando lo aprendido a lo largo de la continua exploración del mercado y la práctica del negocio. Con la preparación de un plan de empresas no solo se aprende a fijar objetivos y la manera de alcanzarlos, sino también como crear un proceso capaz de generar riqueza y distribuirla.

La mayoría de los planes de empresas se realizan con la finalidad de captar recursos, comunmente en forma de capital. Por esto, considero que la parte operativa de la empresa no debe ser divulgada a inversionistas, salvo aquella que represente un punto de apoyo para generar credibilidad.

Sin un plan de empresas es poco probable conseguir financiamiento y mucho menos medir el éxito de las actividades. En el mejor de los casos, si no sabemos donde vamos, tampoco sabremos cuando llegamos.

Escribir un plan de empresas es una labor tediosa pero fascinante, sobretodo en países con grandes asimetrías de información, como Chile. Exige una gran dedicación a los detalles a la vez que ejercita la creatividad a la solución de los problemas detectados.

Un plan de empresas solo abre puertas. Para hacer creible un futuro incierto debe apoyarse en supuestos serios, en riesgos conocidos y en fortalezas del equipo gerencial o dirigente. Solo así puede sembrarse la semilla de una nueva empresa o revigorisarse una existente.

Consideraciones especiales

Estas indicaciones consideran solo los puntos que no deben quedar fuera de un plan, considerando como el objetivo del mismo, la búsqueda de capital, mas que el diseño del modelo operativo de la empresa.

En base a mi experiencia, no es conveniente indicar el manejo operativo de la empresa en un plan dirigido a personas extrañas a la misma. Esto forma parte del valor intransferible de la empresa misma, de sus fundadores y del personal que en ella labora. §

Partes del plan

Resumen ejecutivo

Empresa

Misión

Formato Legal

Historia

Alianzas Estratégicas

Producto o Servicio

Identificación

Factores diferenciadores

Producción y Entrega

Marketing

Definición del mercado

Perfil del cliente

Plan de Marketing

Estrategia de ventas

Canales de Distribución

Promoción, Publicidad

Competencia

Ventajas competitivas

Equipo fundador

Organización

Experiencia o relaciones
personales

Necesidades de Capital

Cálculo

Estrategia de salida o

Recuperación de inversión

Plan Financiero

Supuestos

Estados Financieros

Conclusión

Negociación del financiamiento

Anexos

Resumen

Si el resumen no tiene un buen efecto, el plan de empresas nunca se venderá, es decir, no atraerá potenciales inversionistas. Es recomendable escribir el resumen primero y luego ir armando todo el plan en detalle. Al terminar, deberá revisarse el resumen de nuevo.

Objetivo: Convencer al lector de proseguir

Longitud:

Menos de 1000 palabras o 2 páginas.

Oraciones de menos de 20 palabras

Contenido:

Bases del plan de empresa

- ❖ Nombre de la empresa, dirección y contacto (persona encargada de contestar preguntas y negociar).
- ❖ Capital requerido y uso del mismo.
- ❖ Tipo de empresa, industria o mercado en el que compete y breve resumen de lo que hace.
- ❖ Descripción de producto o servicio, resaltando ventajas competitivas o diferencias con otros similares.
- ❖ Resumen de la oportunidad a explorar (datos de mercado: tamaño, crecimiento y competencia). Fuentes de información para el cálculo de las predicciones.
- ❖ Equipo gerencial fundador y sus calificaciones académicas, profesionales y características personales relevantes a la empresa.
- ❖ Resumen financiero (resultados en 5 años, ventas, activos, pasivos, valor de la empresa.)
- ❖ Sistemas de recuperación de la inversión. Cosecha o salida de inversionistas.

Estilo:

Dinámico, positivo y real.

Cuidadosamente editado, sin errores gramaticales ni ortográficos.

Partes del plan

Resumen ejecutivo

Empresa

Misión

Formato legal

Alianzas estratégicas

Regulaciones especiales

Historia

Producto o Servicio

Identificación

Factores diferenciadores

Producción y Entrega

Marketing

Definición del mercado

Perfil del cliente

Plan de Marketing

Estrategia de ventas

Canales de Distribución

Promoción, Publicidad

Competencia

Ventajas competitivas

Equipo fundador

Organización

Experiencia o relaciones
personales

Necesidades de Capital

Cálculo

Estrategia de salida o

Recuperación de inversión

Plan Financiero

Supuestos

Estados Financieros

Conclusión

Negociación del financiamiento

Anexos

Misión

La misión de la compañía es su meta final. Si los fundadores o socios no saben hacia donde se dirige, no puede esperar que otros, en su sano juicio, quieran unírsele. O como decía un antiguo profesor "si no sabes a donde vas, nunca sabrás si llegaste"... Nadie puede entender la misión de una empresa como quienes la idearon.

Objetivo: Definir la médula de la empresa,
su razón de ser.

Formato Legal

Señale la forma legal actual de la empresa (sociedad de responsabilidad limitada, sociedad anónima, etc) y la cantidad de socios o fundadores.

Alianzas estratégicas

Identifique si posee algún tipo de alianzas estratégicas o convenios con clientes o distribuidores u otras empresas.

Ejemplos de misiones son:

Nuestra meta es llegar a ser...

- ❖ *La marca mas conocida en quesos bajos en grasas,*
- ❖ *La empresa líder en la manufactura y marketing de repuestos de ruedas para patines,*
- ❖ *La agrupación de mejores musicales folclóricos de Chile,*
- ❖ *El sistema de ventas de tickets de cines por internet mas utilizado*

Aspiramos a desarrollar una reputación en el mercado como los mejores en desarrollar y proveer...

- ❖ *Eficiencia en producción*
- ❖ *Mejor atención postventa*

Lograremos esto mediante el...

- ❖ *Desarrollo de nuevas tecnologías de información*
- ❖ *La investigación de mercados*
- ❖ *Empaques innovadores*

Regulaciones y permisos –si se justifica

Si la empresa opera en industrias que requieran de permisos especiales debe indicarse si ya se han conseguido o en cuanto tiempo se estima que estos se lograrán. En todo caso, es necesario manifestar un conocimiento del proceso, pero no necesariamente una descripción detallada del mismo. Debe incluirse una lista de los permisos, así como también una descripción breve de la manera en que las instituciones regulan el ejercicio de la empresa.

Por ejemplo...

- ❖ *Obtener la patente de expendio de bebidas alcoholicas tomará 3 meses y requerirá de un seguimiento de unas 6 horas a la semana.*
- ❖ *La empresa posee todos los permisos necesarios para funcionar y lleva un registro de todas las inspecciones pertinentes realizadas por tal institución.*

Historia

Nótese que en esta parte solo es necesario resaltar los logros de la empresa o los potenciales puntos fuertes. Si la empresa no ha comenzado a funcionar, se elimina la historia, pero si existen indicios que permitan lograr una mayor credibilidad en el éxito de la empresa, parte de esta credibilidad puede lograrse al referirse al proceso de creación y refinamiento de la idea del negocio. *Por ejemplo... tenemos convenios firmados para la venta de los primeros 100 productos*

En Chile, es poco probable conseguir financiamiento semilla para el inicio de los negocios. Por lo tanto es preferible determinar los hitos mas fáciles para comenzar a hacer funcionar la empresa y posteriormente buscar el capital.

En 1999 existían en Chile 7 incubadoras de empresas. De ellas, las mas conocidas a través de internet son Santiago Innova (www.innova.cl) y Emprenet (www.emprenet.com). Los fondos Fontec, de Corfo, financian proyectos de innovación tecnológica (www.corfo.cl)

Indique el año de creación de la empresa y realice una pequeña reseña de la fundación y el camino recorrido... *tantos clientes, tantos empleados, tal año...* Acote con la mayor precisión los datos que sustenten sus declaraciones.

Partes del plan

Resumen ejecutivo

Empresa

Misión

Formato Legal

Alianzas estratégicas

Regulaciones especiales

Historia

Producto o Servicio

Identificación

Factores diferenciantes

Producción y Entrega

Marketing

Definición del mercado

Perfil del cliente

Plan de Marketing

Estrategia de ventas

Canales de Distribución

Promoción, Publicidad

Competencia

Ventajas competitivas

Equipo fundador

Organización

Experiencia o relaciones personales

Necesidades de Capital

Cálculo

Estrategia de salida o

Recuperación de inversión

Plan Financiero

Supuestos

Estados Financieros

Conclusión

Negociación del financiamiento

Anexos

Partes del plan

Resumen ejecutivo

Empresa

Misión

Formato Legal

Alianzas estratégicas

Regulaciones especiales

Historia

Producto o Servicio

Identificación

Factores diferenciadores

Producción y Entrega

Marketing

Definición del mercado

Perfil del cliente

Plan de Marketing

Estrategia de ventas

Canales de Distribución

Promoción, Publicidad

Competencia

Ventajas competitivas

Equipo fundador

Organización

Experiencia o relaciones
personales

Necesidades de Capital

Cálculo

Estrategia de salida o

Recuperación de inversión

Plan Financiero

Supuestos

Estados Financieros

Conclusión

Negociación del financiamiento

Anexos

Indique en que fase se encuentra la empresa (*por ejemplo: establecimiento, crecimiento, expansión geográfica, desinversión, etc*). Señale los ingresos históricos, por años, semestres o trimestres. Estos ingresos pueden ser separados por áreas de ingreso, departamentos o como un consolidado. Posteriormente, al identificar las finanzas de la empresa, deberán coincidir con sus aseveraciones.

Finalice el recuento histórico con la identificación de la necesidad de capital. Justifique para que se necesita la inversión en base a las necesidades detectadas que son coherentes con el desarrollo de la empresa.

Por ejemplo... en este momento, la empresa se encuentra preparada para...

- ❖ *Lanzar un nuevo producto*
- ❖ *Expandir su área de servicio al cliente*
- ❖ *Buscar aliados estratégicos*
- ❖ *Instalar una nueva estructura que permita cumplir con nuestras proyecciones de ventas*

Producto o Servicio

Los productos o servicios son los generadores de ingresos para la empresa. Descríbalos en términos fáciles de entender. Por ejemplo, una venta de comida rápida japonesa, no debe describirse como la venta de sushi, ya que se limita el concepto. Si son varios productos o servicios, agrúpelos de acuerdo a características comunes para que tengan mayor sentido al leerlos. Si no son agrupables, identifique primero al producto o servicio que considera más importante. En este caso, es necesario identificar el porcentaje de ingresos relativos a los productos individuales si esto es factible.

Factores diferenciadores

Además de identificar los productos o servicios, es imprescindible identificar que hace al modelo exitoso (independientemente si la empresa está funcionando aún o no). El identificar los agentes diferenciadores fortalece el plan y brinda credibilidad ya que para establecerlos es necesario conocer el mercado (clientes y competencia).
¿Han identificado un nicho? ¿Pueden aprovecharlo?

Historia

(continuación)

Partes del plan

Resumen ejecutivo



Empresa
Misión
Formato Legal
Alianzas estratégicas
Regulaciones especiales
Historia
Producto o Servicio
Identificación
Factores diferenciadores
Producción y Entrega
Marketing
Definición del mercado
Perfil del cliente
Plan de Marketing
Estrategia de ventas
Canales de Distribución
Promoción, Publicidad
Competencia
Ventajas competitivas
Equipo fundador
Organización
Experiencia o relaciones personales
Necesidades de Capital
Cálculo
Estrategia de salida o Recuperación de inversión
Plan Financiero
Supuestos
Estados Financieros
Conclusión
Negociación del financiamiento
Anexos

Productos o servicios únicos debido al uso de ...

- ❖ *Una combinación de plástico y celulosa*
- ❖ *Una metodología de captación de clientes basada en el telemarketing,*
- ❖ *Un sistema de financiamiento mas eficiente y tenemos (tendremos) una ventaja competitiva en el mercado debido a nuestra...*
 - ❖ *Versatilidad en la producción,*
 - ❖ *Menores costos*
 - ❖ *Eficiencia*
 - ❖ *Patente*
 - ❖ *Marca*

Producción y entrega

Esta es, tal vez, la parte más vulnerable del plan de empresas. No recomiendo describir con lujo de detalles las operaciones en los planes de empresas. Por ejemplo, podemos colocar el número de items que salen, los tipos de maquinarias y los insumos necesarios para realizar ciertos procesos de manufacturas, pero no el detalle de los procesos. Si la empresa está funcionando, se demuestra el conocimiento de las operaciones con los productos o servicios terminados. Si la empresa no esta funcionando, es mas difícil generar credibilidad en base a las esperanzas de lograr las producciones de bienes o servicios, pero generalmente los inversionistas estiman el doble del tiempo estipulado en el plan para establecer un proceso por primera vez.

Otra información que debe contener esta sección es acerca del espacio físico y los insumos básicos o los proveedores ya identificados y contactados. Es necesario incluir el listado de activos con los que cuenta la empresa o varias cotizaciones de futuras compras en los anexos.

Finalmente, en esta sección se incluye el modo de llegar al cliente. En la sección siguiente se profundizará con respecto a los canales de distribución. Pero debe considerarse en las operaciones la manera de llegar al cliente.

¡Incluya un flujo de actividades!

Los factores diferenciadores pueden ser...

Partes del plan

Resumen ejecutivo

Empresa
Misión
Formato Legal
Historia
Alianzas Estratégicas
Producto o Servicio
Identificación
Factores diferenciadores
Producción y Entrega
→ Marketing
Definición del mercado
Perfil del cliente
Plan de Marketing
Estrategia de ventas
Canales de Distribución
Promoción, Publicidad
Competencia
Ventajas competitivas
Equipo fundador
Organización
Experiencia o relaciones personales
Necesidades de Capital
Cálculo
Estrategia de salida o Recuperación de inversión
Plan Financiero
Supuestos
Estados Financieros
Conclusión
Negociación del financiamiento
Anexos

embargo, es necesario explicar con detalle, la necesidad del mercado que se está satisfaciendo. En la sesión anterior se define el producto o servicio, en esta, se establece la importancia de que exista ese producto o servicio.

En USA, los inversionistas consideran que el error mas común en los planes de empresas se refieren al mercado. De los planes que son enviados a fondos de inversionistas:

- ❖ Declaran que no tienen competencia o subestiman las fortalezas de la competencia: 32 %
- ❖ No explican claramente la oportunidad: 27 %
- ❖ No describen una ventaja competitiva sustentable: 9 %

Fuente: Capital Connection VC- survey. 1999

Son ejemplos de definiciones de mercado...

- ❖ *Servicios para La industria automotriz*
- ❖ *Producción de materiales de escritura*
- ❖ *Distribución de productos dietéticos*
- ❖ *Consolidación de bases de datos*
- ❖ *Servicios de seguridad y alarmas domésticas*
- ❖ *Servicios de representación de empresas israelitas de equipos de precisión*

El tamaño aproximado de este mercado es de tantos pesos o dólares (al mayor o al detal) durante el año pasado (o el trimestre), según cite la fuente de información. Se espera un crecimiento de tantos por ciento o hasta tal volumen de ventas (al mayor o al detal según indicó antes), de acuerdo a cite la fuente.

¡Si ha realizado estudios de mercado, señálelo!

Recuerde incluir en esta sección:

- ❖ En qué mercado compite
- ❖ Qué tamaño tiene
- ❖ Cual es la tendencia

Esta información permite el análisis de los clientes y la competencia...

El mercado
Los elementos del mercado son muy parecidos al plan de marketing. Sin

Partes del plan

Resumen ejecutivo



Empresa
Misión
Formato Legal
Historia
Alianzas Estratégicas
Producto o Servicio
Identificación
Factores diferenciadores
Producción y Entrega
Marketing
Definición del mercado
Perfil del cliente
Plan de Marketing
Estrategia de ventas
Canales de Distribución
Promoción, Publicidad
Competencia
Ventajas competitivas
Equipo fundador
Organización
Experiencia o relaciones personales
Necesidades de Capital
Cálculo
Estrategia de salida o Recuperación de inversión
Plan Financiero
Supuestos
Estados Financieros
Conclusión
Negociación del financiamiento
Anexos

precisión el perfil del cliente (existente o potencial). Esto debe explicarse con el mayor detalle posible, para poder enlazar esta información con las características del mercado, de los productos/servicios ofrecidos y la posición de la empresa con respecto a los competidores.

Son definiciones de perfiles de clientes...

- ❖ *Principales mayoristas de frutas de la zona de La Vega,*
- ❖ *Artistas que no hayan realizado exhibiciones,*
- ❖ *Industrias comprometidas con el ambiente dentro del sector forestal*
- ❖ *Empresas de innovación tecnológica que tengan posibilidad de proteger su propiedad intelectual*
- ❖ *Distribuidores de juegos interactivos*

Es necesario añadir información acerca del comportamiento de este segmento que sustenten la oferta de nuestra empresa, así como también a quienes le compran estos clientes actualmente y cual es el valor añadido de nuestros productos.

Por ejemplo, en el caso de una consultora de servicios ambientales...

- ❖ *Actualmente estos consumidores adquieren la información de consultoría ambiental de expertos nacionales con credibilidad y acreditación según el registro de Conama. Se espera que este segmento aumente en un 30 % anual durante los próximos 5 años, según información del Conama e INE...*
- ❖ *Nuestra empresa ofrecerá un servicio que permitirá manejar sistemas de producción limpia o preventiva así como también sistemas de tratamiento. Los actuales consultores se enfocan únicamente en los sistemas de tratamiento, por lo que el análisis integral de la producción será exclusivo de nuestra empresa durante un par de años.*
- ❖ *Posteriormente, ofreceremos el servicio de benchmarking o analogías con empresas del rubro a nivel internacional y la valoración de la implementación de los sistemas de producción limpia.*

Perfil del cliente

Muchos planes de empresas fallan en identificar con

Partes del plan

Resumen ejecutivo

Empresa
Misión
Formato Legal
Historia
Alianzas Estratégicas
Producto o Servicio
Identificación
Factores diferenciadores
Producción y Entrega
Marketing
Definición del mercado
Perfil del cliente
Plan de Marketing
Posicionamiento
Estructura de precios
Estrategia de ventas
Canales de Distribución
Promoción, Publicidad
Competencia
Ventajas competitivas
Equipo fundador
Organización
Experiencia o relaciones personales
Necesidades de Capital
Cálculo
Estrategia de salida o Recuperación de inversión
Plan Financiero
Supuestos
Estados Financieros
Conclusión
Negociación del financiamiento
Anexos



Marketing

Indique las ventas que se desean lograr en 6

meses o 1 año, el monto de cada venta promedio y el número de clientes que decidan comprar sus productos. Explique la estrategia de ventas para lograr estos objetivos, el posicionamiento que se espera conseguir y la estrategia comunicacional para llevar a cabo su plan.

Por ejemplo...

- ❖ *Pensamos penetrar el mercado (o consolidarnos, si la empresa ya ha penetrado el mercado) en el segmento de empresas pequeñas con deficientes estructuras de capital. Tendremos acceso a estas empresas a través de alianzas estratégicas con las 3 menores o mayores instituciones financieras y ofreceremos nuestros servicios a través de un sistema de marketing directo...*
- ❖ *Penetraremos el mercado de comidas rápidas de onces o meriendas mediante la ubicación estratégica en puntos de alto tráfico y el uso de estímulos para facilitar la compra por impluso, tales como el olor de nuestros panes dulces, impulsado al exterior a través de un sistema de ventiladores y el uso de vidrio que permita ver el proceso desde el exterior.*

Posicionamiento

El posicionamiento refleja por un lado la necesidad insatisfecha o creada (lado de los clientes) y por otro la capacidad de la empresa para cumplir con la promesa de satisfacer esa necesidad en una manera única. Típicamente, el enunciado del posicionamiento conlleva a pensar en el porqué los competidores (actuales o potenciales) no pueden o no desean captar este segmento. Las declaraciones de competir en base a calidad y servicio no son válidos si no se especifica la manera de medir esta calidad y servicio y de compararla con la que existe actualmente en el mercado.

Por ejemplo...

- ❖ *Competimos en rapidez, reduciendo el tiempo de servicio en un 20 %*
- ❖ *Competimos en precio, brindando un 15 % de menor precio por productos similares*
- ❖ *Competimos en versatilidad, permitiendo a nuestros clientes alterar sus órdenes con un anticipo de 24 horas en lugar de las 48 hrs que exigen nuestros competidores*

Partes del plan

Resumen ejecutivo
Empresa
Misión
Formato Legal
Historia
Alianzas Estratégicas
Producto o Servicio
Identificación
Factores diferenciadores
Producción y Entrega
Marketing
Definición del mercado
Perfil del cliente
Plan de Marketing
Posicionamiento
Estructura de precios
Estrategia de ventas
Canales de Distribución
Promoción, Publicidad
Competencia
Ventajas competitivas
Equipo fundador
Organización
Experiencia o relaciones personales
Necesidades de Capital
Cálculo
Estrategia de salida o Recuperación de inversión
Plan Financiero
Supuestos
Estados Financieros
Conclusión
Negociación del financiamiento
Anexos



Estructura de precios

Es sumamente importante fijar el precio adecuado de acuerdo al mercado, ya que este tiene un impacto enorme en los ingresos. Hoy en día, el precio lo fija el mercado, no los costos de producción. Para el consumidor un precio alto puede resultar atractivo por razones de estatus, nada más. He ahí el éxito de marcas como Rolls Royce, pues estas marcas indican el poder adquisitivo del comprador más que cualquier otro atributo. Por otro lado hay productos o servicios cuyos precios puede estar por debajo del costo y aun así no ser atractivo para el consumidor.

.....

La estructura de precios debe reflejar el precio que está dispuesto a pagar el cliente objetivo.

Puede utilizarse el método de valor percibido para fijar el precio de venta:

- ❖ **Método directo de precio.** Los consumidores estiman el precio que refleja la compra de cada producto o servicio de la empresa. Para ello, se realiza un estudio de mercado para averiguar cuanto están dispuestos a pagar los clientes potenciales. Se recomienda este método cuando no existen productos/servicios que compitan con los que se ofrecen.
- ❖ **Método directo de valor percibido.** Los consumidores asignan un porcentaje del valor percibido. Por ejemplo, se les asignan 100 puntos para distribuir entre los productos/servicios ofrecidos por las diversas compañías. Los resultados indican un distribución de 42, 33 y 25 % a tres compañías. Si el precio promedio del mercado es de \$ 1,000, entonces el precio calculado utilizando el valor percibido es de \$ 1.295, 1.000 y 750 respectivamente. Este método es muy útil cuando existen líderes en el mercado conocidos por nuestros clientes objetivos. Al hacer énfasis en la distribución del puntaje podemos evaluar el valor con mayor precisión.
- ❖ **Método de diagnóstico.** Se ofrecen una serie de atributos y los consumidores seleccionan la importancia del atributo conjuntamente con el valor percibido de la satisfacción de cada atributo por cada compañía. Se calcula el promedio ponderado de satisfacción por importancia y se asigna el valor percibido para cada empresa de acuerdo al precio promedio como se calculó en el caso anterior. Para hacer un estudio de diagnóstico, deben existir varios competidores líderes con diferentes posicionamiento. Este método también permite evaluar nichos por descubrir.

Partes del plan

Resumen ejecutivo
Empresa
Misión
Formato Legal
Historia
Alianzas Estratégicas
Producto o Servicio
Identificación
Factores diferenciadores
Producción y Entrega
Marketing
Definición del mercado
Perfil del cliente
Plan de Marketing
Posicionamiento
Estructura de precios
Estrategia de ventas
Canales de Distribución
Promoción, Publicidad
Competencia
Ventajas competitivas
Equipo fundador
Organización
Experiencia o relaciones personales
Necesidades de Capital
Cálculo
Estrategia de salida o Recuperación de inversión
Plan Financiero
Supuestos
Estados Financieros
Conclusión
Negociación del financiamiento
Anexos

La estrategia de ventas debe definir la fuerza de ventas y las fortalezas de la misma, el proceso de ventas y de compras y el tiempo estimado para lograr las primeras ventas y pagos. Son parte de la estrategia de ventas las condiciones especiales que las favorezcan (descuentos, marketing relacional, combos, beneficios por pronto pago y relaciones con otros productos o servicios)

Canales de Distribución

El papel de la distribución del producto /servicio es fundamental. Son muy pocos los consumidores que están dispuestos a buscar al producto exhaustivamente. No es suficiente determinar quien es el público meta, audiencia o cliente, es necesario llegar a él. Al identificar el canal de distribución debe señalarse el porqué se escogió este canal y cuales son las ventajas con respecto al alcance de clientes.

Son ejemplos de la identificación del canal de distribución...

- ❖ *Utilizaremos nuestra propia fuerza de venta que cuenta con contactos y conocimiento de la industria del plástico (para una empresa que vende aditivos o máquinas de extrusión)*
- ❖ *Hemos acordado o estamos vendiendo a través de una cadena de supermercados orientada al consumidores del segmento C1-C3 (para un nuevo tipo de bebida económica)*

Promoción, Publicidad

Es necesario identificar el propósito de la promoción. Básicamente hay tres tipos de promoción:

- ❖ Para crear la necesidad (cuando se establece un mercado o una subcategoría nueva, por ejemplo, telefonía celular... celulares para jóvenes)
- ❖ Para diferenciar los servicios/productos con respecto a la competencia (cuando se han identificado debilidades en los competidores)
- ❖ Para aumentar el uso (cuando se es líder en el mercado)

El plan de publicidad debe incluir los costos asociados, el retorno en aumento de ventas y los medios publicitarios escogidos. Mencionar la agencia seleccionada e incluir el proyecto como anexo es recomendable. Es conveniente mencionar la publicidad de la competencia o sustitutos e identificar como se diferencia la empresa.

Estrategia de ventas

Partes del plan

Resumen ejecutivo

Empresa

Misión

Formato Legal

Historia

Alianzas Estratégicas

Producto o Servicio

Identificación

Factores diferenciadores

Producción y Entrega

Marketing

Definición del mercado

Perfil del cliente

Plan de Marketing

Posicionamiento

Estructura de precios

Estrategia de ventas

Canales de Distribución

Promoción, Publicidad

Competencia

Ventajas competitivas

Equipo fundador

Organización

Experiencia o relaciones personales

Necesidades de Capital

Cálculo

Estrategia de salida o

Recuperación de inversión

Plan Financiero

Supuestos

Estados Financieros

Conclusión

Negociación del financiamiento

Anexos

Competencia

Mencione a la competencia. Esta es una de las grandes fallas de los planes de empresas. Si no considera competidores directos, identifique los sustitutos. Además de identificarlos señale sus ventajas con respecto a lo que existe en el mercado.

Por ejemplo...

- ❖ *Competimos directamente con ... nombre las principales compañías competidoras.*
- ❖ *Actualmente no contamos con competencia directa, pero existen alternativas a nuestros productos o servicios en el mercado.*
- ❖ *Nuestro productos o servicios son únicos por tales y cuales razones y/o tenemos una ventaja competitiva por tales o cuales razones, que nos diferencian de los demás proveedores de productos o servicios similares o sustitutos.*

El no incluir información acerca de la competencia demuestra un poco conocimiento del mercado

Ventajas competitivas

Las ventajas competitivas se basan en las necesidades de los clientes que no son satisfechas por otros competidores o sustitutos. La ventaja competitiva más atractiva para los inversionistas es la propiedad intelectual, por lo tanto, si existe una patente debe identificarse. Otra ventajas competitivas son la base de clientes, el conocimiento de algún proceso, una alianza estratégica con un proveedor o un distribuidor, un nicho inexplorado.

Riesgos

Al hacer una descripción de las ventajas competitivas también es necesario incluir los mayores riesgos que se perciben. Para cada riesgo debe señalarse un plan de contingencia general que permita solventarlo.

El plan de empresas es mas creíble si se estipulan las ventajas y los riesgos en base a la competencia y las necesidades de los clientes. Si se crea un nicho, es importante destacar porqué los mayores competidores no serán atraídos por este nicho.

Partes del plan

Resumen ejecutivo
Empresa
Misión
Formato Legal
Historia
Alianzas Estratégicas
Producto o Servicio
Identificación
Factores diferenciadores
Producción y Entrega
Marketing
Definición del mercado
Perfil del cliente
Plan de Marketing
Posicionamiento
Estructura de precios
Estrategia de ventas
Canales de Distribución
Promoción, Publicidad
Competencia
Ventajas competitivas
Equipo fundador
Organización
Experiencia o relaciones personales
Necesidades de Capital
Cálculo
Estrategia de salida o
Recuperación de inversión
Plan Financiero
Supuestos
Estados Financieros
Conclusión
Negociación del financiamiento
Anexos



Equipo Gerencial o fundadores

Esta es una de las principales partes del plan de empresas y lo que diferencia a un plan de empresas de un proyecto. En el plan de empresas el equipo gerencial es de crucial importancia. Son estas personas quienes deben demostrar que son capaces de llevar a cabo el desarrollo de la empresa.

No es necesario incluir a todos los empleados, pero sí a aquellos claves. Tampoco es recomendable hacer una descripción detallada de todas las actividades que hayan realizado los miembros de la dirección de la empresa. Si es importante hacer mención de todas aquellas actividades que permitan construir credibilidad por ser pertinentes a la labor que realiza. Por ejemplo, el gerente general debe tener experiencia en la dirección de personal y conocimientos generales de gestión, pero no necesariamente conocer a fondo los procesos internos. También debe tener experiencia en alguna empresa emergente, o, en su defecto, en la expansión de alguna empresa en la que haya trabajado.

La credibilidad del equipo se basa en ciertas características de las personas que ayuden al inversionistas a dimensionar las posibilidades de lograr los objetivos propuestos...

- ❖ Por experiencia o por capacitación,
- ❖ Por contactos y
- ❖ Por conocimiento de los mercados o de la actividad que cada persona vá a desempeñar.

Finalmente es necesario analizar el equipo como un conjunto, en el cual, las fortalezas de las personas se complementen y creen sinergías, y se pueda demostrar que el equipo puede funcionar como un todo.

Incluya un organigrama para identificar quienes ocupan posiciones claves en las siguientes áreas: operaciones, marketing, finanzas, recursos humanos. Si no cuentan con una persona clave en alguna área a desarrollar identifiquen su perfil y señalen para cuando esperan contratarlo.

Incluya un directorio. A veces es posible conseguir miembros del directorio que apoyen a un equipo débil en algunas áreas. En las fases iniciales de la empresa es probable que no se dispongan de recursos para el pago de los directores, pero es posible negociar con ellos una pequeña parte de las acciones a cambio de su participación. Un resumen biográfico de los miembros del directorio es necesario como anexo.

Partes del plan

Resumen ejecutivo

Empresa

Misión

Formato Legal

Historia

Alianzas Estratégicas

Producto o Servicio

Identificación

Factores diferenciadores

Producción y Entrega

Marketing

Definición del mercado

Perfil del cliente

Plan de Marketing

Posicionamiento

Estructura de precios

Estrategia de ventas

Canales de Distribución

Promoción, Publicidad

Competencia

Ventajas competitivas

Equipo fundador

Organización

Experiencia o relaciones
personales

 Necesidades de Capital

Cálculo

Estrategia de salida o

Recuperación de inversión

Plan Financiero

Supuestos

Estados Financieros

Conclusión

Negociación del financiamiento

Anexos

Necesidades de capital

Esta es tal vez la parte menos comprendida del plan. Aunque no es necesario contar con detalle el manejo operativo de la empresa, si es necesario identificar el uso del capital. Las necesidades de capital deben establecerse de acuerdo a una estrategia financiera.

Existen varias fuentes de financiamiento para una empresa. Es necesario conocerlas para poder seleccionar la mas adecuada a la realidad de la empresa y de sus fundadores.

El tipo de fuente de capital determina en gran parte la estrategia financiera y determina su impacto en los resultados finales. Por ejemplo, cuando se prepara un plan para un banco o institución financiera que tenga ciertas regulaciones, es preferible favorecer ciclos largos, con flujos constantes y con pago anualizado. Para un fondo de inversión por capital de riesgo, en cambio, los ingresos a corto plazo no son tan importantes ya que se liquida la inversión cuando se cierre el fondo o se acabe la empresa.

Una buena manera de comenzar a establecer la estrategia financiera es organizando los diferentes aspectos en áreas según un flujo lógico. Podemos considerar cinco grandes áreas. La oportunidad regula la estrategia de la empresa (administrativa y financiera), con lo cual se determinan los requisitos de capital, posteriormente se definen las fuentes de los recursos y la estructura de negociación, para finalmente reconsiderar la estrategia financiera.

Partes del plan

Resumen ejecutivo

Empresa

Misión

Formato Legal

Historia

Alianzas Estratégicas

Producto o Servicio

Identificación

Factores diferenciadores

Producción y Entrega

Marketing

Definición del mercado

Perfil del cliente

Plan de Marketing

Posicionamiento

Estructura de precios

Estrategia de ventas

Canales de Distribución

Promoción, Publicidad

Competencia

Ventajas competitivas

Equipo fundador

Organización

Experiencia o relaciones
personales

Necesidades de Capital

Cálculo

Estrategia de salida o

Recuperación de inversión

Plan Financiero

Supuestos

Estados Financieros

Conclusión

Negociación del financiamiento

Anexos

Modelo para determinar las necesidades de capital

Una vez que se ha determinado la oportunidad del mercado y la estrategia para alcanzar esta oportunidad, tan claramente como sea posible (aunque después pueda cambiar), el emprendedor puede comenzar a evaluar las necesidades financieras en términos de :

- Necesidades operativas (capital de trabajo, para mantener el flujo de las operaciones).

Directas al proceso productivo

- Materia prima
- Manufactura o servicio directamente
- Salarios y premios
- Capacitación específica
- Materiales de oficina para el sistema de producción

Indirectas al proceso productivo

- Arriendos y costos asociados al sitio físico de la empresa
 - Salarios y comisiones
 - Materiales de oficina
 - Consultorías y asesoramientos
 - Gastos de publicidad
- Necesidades para activos e inversión (generalmente gastos de una vez)
 - Creación e Instalación de la empresa
 - Equipos que puedan utilizarse varios años
 - Salarios de personal de investigación y desarrollo de productos que puedan venderse varios años
 - Compra de otros insumos que puedan utilizarse varios años
 - Compra de inmuebles o remodelaciones

Con estas dos áreas se establece un marco de referencia para identificar creativamente las fuentes de capital, y desarrollar un plan de obtención y estructuración de los acuerdos o negociaciones.

El cálculo de las necesidades de capital se realiza sumando los flujos de caja negativos mas las inversiones. Es decir, solo se suman los costos cuando la empresa aun no genera suficientes ingresos como para poder mantenerse.. Por esto es que el cálculo de los ingresos es tan importante!

Partes del plan

Resumen ejecutivo

Empresa

Misión

Formato Legal

Historia

Alianzas Estratégicas

Producto o Servicio

Identificación

Factores diferenciadores

Producción y Entrega

Marketing

Definición del mercado

Perfil del cliente

Plan de Marketing

Posicionamiento

Estructura de precios

Estrategia de ventas

Canales de Distribución

Promoción, Publicidad

Competencia

Ventajas competitivas

Equipo fundador

Organización

Experiencia o relaciones
personales

Necesidades de Capital

Cálculo

Estrategia de salida o

Recuperación de inversión

Plan Financiero

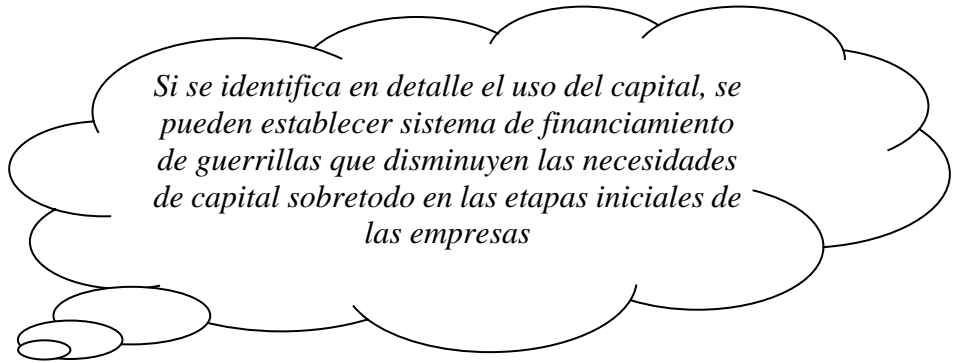
Supuestos

Estados Financieros

Conclusión

Negociación del financiamiento

Anexos



Estrategias de salida o recuperación de la inversión

Si se ha decidido que la mejor manera de financiar esta empresa es a través del crédito, los flujos deberán tender a una estrategia de crecimiento mas seguro y homogéneo, aunque ascendente. En este caso hay que evaluar los pagos tanto en principal como en intereses. Es muy poco probable que un banco financie una empresa emergente. Lo que generalmente ocurre es que los fundadores se hacen cargo de la deuda en forma personal y toman este dinero para colocarlo en su empresa.

En estos casos, se favorecerán estrategias que:

- Generen ingresos netos positivos en el corto plazo
- No tengan grandes variaciones
- Minimizen el riesgo

Lo mas seguro es que las empresas se financien por capital de riesgo o por socios capitalistas, en estos casos también pueden existir variantes, sin embargo, este tipo de inversiones favorecerán estrategias que:

- Se enfoquen en la maximización del valor de la empresa, no en la repartición de los dividendos.
- Captan posiciones de liderazgo y no en la recuperación del capital a corto plazo.
- Minimizen el riesgo, lo compartan o lo disminuyan
- Sean atractivas para otros inversionistas o empresas

Otras maneras de obtener financiamiento incluyen:

- Compartir oficinas, banners y publicidad
- Factoring
- Leasing
- Fondos estatales
- Realizar alianzas estratégicas con otras empresas grandes



Partes del plan

Resumen ejecutivo

Empresa

Misión

Formato Legal

Historia

Alianzas Estratégicas

Producto o Servicio

Identificación

Factores diferenciadores

Producción y Entrega

Marketing

Definición del mercado

Perfil del cliente

Plan de Marketing

Posicionamiento

Estructura de precios

Estrategia de ventas

Canales de Distribución

Promoción, Publicidad

Competencia

Ventajas competitivas

Equipo fundador

Organización

Experiencia o relaciones
personales

Necesidades de Capital

Cálculo

Estrategia de salida o

Recuperación de inversión

Plan Financiero

Supuestos

Estados Financieros

Conclusión

Negociación del financiamiento

Anexos

Estrategias de salida

Las estrategias de salida en el caso de inversiones por patrimonio se encuentran ubicadas en estas opciones:

- OPA (Oferta pública de acciones)
- Venta a otra empresa
- Recompra de acciones

En todos estos casos es sumamente importante establecer el mecanismo de valoración que se vá a utilizar para calcular el valor de las acciones. Este punto cobra particular interés cuando se trata de la recompra de acciones.

Ejemplos....

- *El inversionista podrá liquidar su inversión mediante una salida a la bolsa cuando la empresa cuente con mas de 200.000 afiliados. Se estima que el valor de la empresa para ese momento alcance los 35,000 millones de pesos.*
- *Se desarrollará una campaña que permita identificar y atraer a empresas relacionadas con la industria que podrían beneficiarse con la incorporación de esta empresa en su desarrollo vertical (hacia delante – en el caso de manufactura generalmente o hacia atrás- en el caso de ventas al detalle o mayoristas)*
- *El equipo fundador espera comprar las acciones de los socios inversionistas una vez alcanzada nuestra meta de expansión regional. Se estima que la empresa contará con 14 oficinas propias a lo largo de Sur America y se valorará la empresa según un múltiplo de ventas de acuerdo a empresas similares en el mercado de capitales. A la fecha este múltiplo se ha establecido en 1.8*

Cálculo fácil:

El patrimonio a entregar hoy en día representa la proporción del Valor futuro de la inversión sobre el Valor futuro de la empresa.

Es imprescindible entonces llegar a un acuerdo en la manera de valorar... una vez negociada la participación no se cambia.. a menos que se negocien bonos convertibles.. híbridos entre deuda y patrimonio...

Partes del plan

Resumen ejecutivo

Empresa
Misión
Formato Legal
Historia
Alianzas Estratégicas
Producto o Servicio
Identificación
Factores diferenciadores
Producción y Entrega
Marketing
Definición del mercado
Perfil del cliente
Plan de Marketing
Posicionamiento
Estructura de precios
Estrategia de ventas
Canales de Distribución
Promoción, Publicidad
Competencia
Ventajas competitivas
Equipo fundador
Organización
Experiencia o relaciones personales
Necesidades de Capital
Cálculo
Estrategia de salida o Recuperación de inversión
Plan Financiero
Supuestos
Estados Financieros
Conclusión
Negociación del financiamiento
Anexos

- Inversión requerida del inversionista: \$ 2,500,000
- Proyecciones de ventas al año 5: \$45,000,000
- Ingreso neto al 5o año: \$ 5,000,000
- Valoración al año 5: \$ 50,000,000
- (OJO hay que establecer el método de valoración)

- Tasa de retorno del inversionista: 50% al año
- Años estimados para su salida: 5

Cálculos:

➤ Estimar el valor de la compañía al 5o año. Supongamos un múltiple de 10 en base a un múltiplo del ingreso neto de acuerdo a las valoraciones aceptadas para una empresa similar.

Valor = Ingreso neto * 10

➤ Calcular el valor presente de la compañía usando el múltiple y la tasa de retorno del inversionista. Supongamos una tasa exigida

$$\frac{\$50,000,000}{(1 + 0.5)^5} = \$6,584,362$$

del 50 %.

I = tasa de retorno requerida, N = número de años

$$VP = \frac{\text{Valoración futura}}{(1 + I)^N} \Rightarrow$$

➤ Se calcula la proporción que la inversión tiene sobre la empresa

$$\frac{\text{Inversión inicial}}{\text{Valuación presente}} = \frac{\$2,500,000}{\$6,584,362} = 38\%$$



Las valoraciones son rangos, no puntos específicos pues hay una serie de factores que aumentan y disminuyen el valor de la empresa. Este modelo dá una rápida aproximación

Ejemplo de cálculo de patrimonio para la negociación

Partes del plan

Resumen ejecutivo

Empresa

Misión

Formato Legal

Historia

Alianzas Estratégicas

Producto o Servicio

Identificación

Factores diferenciadores

Producción y Entrega

Marketing

Definición del mercado

Perfil del cliente

Plan de Marketing

Posicionamiento

Estructura de precios

Estrategia de ventas

Canales de Distribución

Promoción, Publicidad

Competencia

Ventajas competitivas

Equipo fundador

Organización

Experiencia o relaciones
personales

Necesidades de Capital

Cálculo

Estrategia de salida o

Recuperación de inversión

Plan Financiero

Supuestos

Estados Financieros

Conclusión

Negociación del financiamiento

Anexos

Plan financiero

El plan financiero describe con números el modelo de la empresa.. Cuanto se espera generar , cuanto vá a costar generar estos ingresos, y en consecuencia, si existe alguna utilidad.

Los estados financieros que se presentan en un plan de empresas son:

Balance General

Estado de pérdidas y ganancias

Flujo de caja

Estos estados se presentan en forma mensual al menos hasta que se alcance el punto de equilibrio, es decir, cuando los ingresos permiten cubrir los gastos mínimos. Generalmente los planes de empresas incluyen proyecciones mensuales durante el primer año o el primer año y medio, y posteriormente se presentan en forma anual.

Es recomendable destacar los supuestos de los estados financieros que son relevantes al momento de hacer los cálculos.

Por ejemplo:

- Unidades de negocios o tipos de clientes
- Número de clientes captados
- Precio promedio por cliente
- Costos fijos
- Costos variables por cliente o costos semivARIABLES
- Penetración de mercado
- Comisiones
- Tasa de cambio si es relevante

Es conveniente hacer un análisis de sensibilidad para evaluar el efecto de los cambios en los supuestos sobre los estados financieros y, básicamente, la rentabilidad del negocio. Al cambiar los supuestos es posible establecer planes de contingencia o realizar cambios en la estrategia.

Partes del plan

Resumen ejecutivo

Empresa
Misión
Formato Legal
Historia
Alianzas Estratégicas
Producto o Servicio
Identificación
Factores diferenciadores
Producción y Entrega
Marketing
Definición del mercado
Perfil del cliente
Plan de Marketing
Posicionamiento
Estructura de precios
Estrategia de ventas
Canales de Distribución
Promoción, Publicidad
Competencia
Ventajas competitivas
Equipo fundador
Organización
Experiencia o relaciones personales
Necesidades de Capital
Cálculo
Estrategia de salida o Recuperación de inversión
Plan Financiero
Supuestos
Estados Financieros
Conclusión
Negociación del financiamiento Anexos



La conclusión de los estados financieros debe indicar que la empresa tiene un alto potencial de:

- Generar un alto retorno a través de la revalorización de la empresa para el caso de inversionistas por capital de riesgo
- Generar suficiente dinero en efectivo como para pagar los intereses y el principal adeudado en el caso de préstamos

Este ejemplo explica como una empresa ya constituida y sin grandes activos puede captar la atención de un inversionista de capital de riesgo.....

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	perp 2006
Total ingresos operativos	1,367,185	2,198,855	2,897,221	3,305,002	3,732,274	4,086,688	4,372,419	
Total egresos operativos	1,054,572	1,218,943	1,420,858	1,513,453	1,602,102	1,686,319	1,766,094	
Margen bruto	312,613	979,912	1,476,363	1,791,550	2,130,172	2,400,369	2,606,325	2,893,021
VA	495,542	979,912	931,364	712,986	534,802	380,174	260,411	
Valor empresa al 2000	4,412,980							
Valor de la empresa al 2005	8,744,839							
Tasa de retorno	60 %							

Partes del plan

Resumen ejecutivo

Empresa

Misión

Estados Financieros

Conclusión

Formato Legal

Historia

Alianzas Estratégicas

Producto o Servicio

Identificación

Factores diferenciadores

Producción y Entrega

Marketing

Definición del mercado

Perfil del cliente

Plan de Marketing

Posicionamiento

Estructura de precios

Estrategia de ventas

Canales de Distribución

Promoción, Publicidad

Competencia

Ventajas competitivas

Equipo fundador

Organización

Experiencia o relaciones
personales

Necesidades de Capital

Cálculo

Estrategia de salida o

Recuperación de inversión

Plan Financiero

Supuestos

Estados Financieros

Conclusión

**Negociación del
financiamiento**

Anexos

Habiendo escogido la valoración por flujos descontados, se resume del flujo de caja los aspectos relevantes para el cálculo de la valoración. Esta empresa hubiese podido escoger un múltiplo de ventas o de utilidad, pero no habiendo empresas parecidas o en la misma industria, este método hubiese sido controversial para algunos inversionistas.

Las bases para la negociación se explicitan al terminar el plan de empresas y refuerzan lo establecido en el resumen ejecutivo...

La empresa está valorada en Ch\$ 4.420 millones. Se estima que el inversionista adecuado adquiera entre el 20 y el 25 % de las acciones que existen actualmente, con una clara participación en el directorio, y un fortalecimiento del manejo operativo de la empresa complementando al menos una de las gerencias funcionales ya determinada o apoyando en la búsqueda y selección del personal adecuado para continuar el crecimiento de la empresa. La tasa de retorno para el inversionista estimada es del 60 %.

Se prevee una salida a la bolsa al cabo del 5 año, para esa fecha, la empresa tendrá una valoración de CH\$ 8.745 millones.

Siguiendo el caso anterior....

Anexos

Se anexan:

- Curriculum vitae de las personas claves
- Estudios de mercado si son relevantes
- Presupuestos de equipos si estos son sumamente costosos
- Cartas de intención de compra si las hubiese
- Documentos de apoyo a la idea por parte de instituciones o empresas sobretodo si se trata de empresas de innovación tecnológica que pueden obtener algún incentivo por parte del estado

**Negociación del
financiamiento**

Cuestionario de chequeo

Antes de entregar un plan de empresas asegúrese de que constesta esta preguntas...

1. ¿Cuál es la misión de la empresa? (el objetivo de la empresa) ¿De qué manera piensan lograrla?
2. ¿Cuál es el mercado objetivo? ¿Cuántos tipos de clientes existen (por ejemplo en empresas de internet quienes colocan publicidad son clientes también), como es la estructura del mercado (hay muchos participantes, hay sustitutos)?
3. ¿Cuál es la manera de captar clientes? ¿Cómo son los canales de distribución para llegar a ellos?
4. ¿De donde generan ingresos? ¿Cuál es el precio de sus productos o servicios?
5. ¿Qué tienen de únicos y especiales? ¿Cómo ven los clientes esta ventaja comparativa?
6. ¿Quiénes son las personas que están detrás de la empresa? ¿Qué experiencia o capacitación tienen RELATIVO a la empresa? ¿Qué contactos tienen en la industria donde se desean insertar? ¿Cuántas personas estratégicas hay? ¿Cuales son los cargos de la gestión?
7. ¿Cuándo esperan comenzar a generar ingresos? ¿Cuántos ingresos se generan al primero, segundo y tercer año? (si no tienen los datos exactos, establezcan un precio por tipo de producto o servicio y multiplíquelo por los clientes en cada fase)
8. ¿Cuáles son los costos asociados al desarrollo de la empresa durante el primero, segundo y tercer año?
9. ¿Cuánto capital están buscando y que % de la empresa esperan dar a cambio?