

Plan de empresa para iniciar un negocio

El plan de empresa consiste en una narrativa y varias hojas de cálculo financieras. La plantilla de la narrativa es el cuerpo del plan de empresa. Contiene más de 150 preguntas divididas en varias secciones. Avance por las secciones en cualquier orden que prefiera, salvo en el caso del *Resumen ejecutivo* que debe hacerse al final. Pase por alto cualquier pregunta que no corresponda a su tipo de empresa. Una vez que haya terminado de redactar el primer borrador, tendrá una colección de pequeños ensayos sobre los varios temas abarcados por el plan de empresa. Después le conviene editarlos para que queden articulados en una narrativa coherente y fácil de leer.

El verdadero valor de un plan de empresa no consiste tanto en llegar a contar con un producto definitivo como en el proceso mismo de investigar y repensar su negocio de manera sistemática. La acción de planear le ayudará a ir pasando revista cuidadosamente por los distintos puntos, a estudiarlos y, si no está seguro de los hechos, a investigarlos, sometiendo sus propias ideas a una visión crítica. Ahora sentirá que le quita tiempo, sí, pero lo salvará de cometer más adelante errores costosos y tal vez catastróficos.

El plan de empresa que mostramos es un modelo genérico adaptable a toda clase de negocios. Usted deberá modificarlo, sin embargo, para acomodarlo a sus circunstancias particulares. Antes de empezar, eche un vistazo a la sección *Refinando el plan*, que encontrará al final de este documento. Sugiere enfatizar ciertas áreas según cuál sea su tipo de negocio (industria manufacturera, comercio minorista, servicio, etc.). También se brindan consejos para hacer el ajuste fino de su plan en función de presentarlo eficazmente a inversores o banqueros. Si éste es el motivo por el cual usted está creando un plan, preste mucha atención al estilo de redacción. Le juzgarán por la calidad y apariencia de su trabajo tanto como por sus ideas.

Por lo general se tarda varias semanas en completar un buen plan. Invertirá la mayor parte del tiempo en investigar y en repensar sus ideas e hipótesis. Pero ahí reside, en realidad, el valor del proceso. Así que tómese el tiempo necesario para realizar adecuadamente la tarea. Quienes siguen ese consejo, nunca se arrepienten del esfuerzo que les costó. Por último, cerciórese de conservar notas detalladas acerca de sus fuentes de información y las hipótesis sobre las que se edifican sus datos financieros.

Plan de empresa

PROPIETARIOS

El nombre de su empresa

Línea de dirección 1

Línea de dirección 2

Ciudad, Estado (ST) código ZIP

Teléfono

Fax

Correo electrónico

I. Contenido

I.	Contenido	3
II.	Resumen ejecutivo.....	4
III.	Descripción general de la empresa.....	5
IV.	Productos y servicios.....	6
V.	Plan de comercialización	7
VI.	Plan de operaciones	16
VII.	Gestión y organización	21
VIII.	Estado financiero personal.....	22
IX.	Gastos iniciales y capitalización	23
X.	Plan financiero	24
XI.	Apéndices.....	27
XII.	Refinando el plan	28

II. Resumen ejecutivo

Redacte esta sección a lo último.

Le sugerimos que la haga caber en dos páginas o menos.

Incluya todo lo que le gustaría decir en una entrevista de cinco minutos.

Exponga los rasgos fundamentales del negocio que se propone: ¿Cuáles serán sus productos? ¿Quiénes serán sus clientes? ¿Quiénes son los propietarios? ¿Qué piensa usted sobre el futuro de su empresa y de su rama de actividad?

Haga un texto lleno de entusiasmo, profesional, completo y conciso.

Si solicita un préstamo, establezca claramente cuánto quiere, describa en forma precisa en qué va a usarlo y explique cómo el dinero va a volver más rentable la empresa, garantizando por lo tanto que el préstamo se reembolsará.

III. Descripción general de la empresa

¿En qué rama de los negocios estará situada? ¿Qué hará usted?

Misión de la organización: Muchas compañías tienen una declaración breve llamada "misión de la organización", por lo general expresada en 30 palabras o menos, donde se explican las razones de haber sido creadas y los principios que las guían. Si decide establecer una misión de la organización, el plan será un buen sitio para difundirla, seguida de:

Metas y objetivos de la compañía: Las metas son destinos, en qué dirección quiere usted que se encamine su empresa. Los objetivos son marcadores de los progresos que se van alcanzando durante la marcha para lograr las metas. Por ejemplo, una meta podría ser el desarrollo de una empresa sólida y exitosa, que sea líder en servicio a los clientes y que sus productos sean absorbidos por una multitud de consumidores leales. Los objetivos pueden ser la conquista de ciertos niveles de ventas y ciertas medidas específicas de satisfacción de los clientes.

Filosofía del negocio: ¿Qué le importa a usted en el negocio?

¿A quiénes va usted a apuntar al comercializar sus productos? (Describalos someramente aquí; ofrecerá una explicación más minuciosa en la sección *Plan de comercialización*).

Describa su rama de actividad. ¿Es una actividad en expansión? ¿Qué cambios pronostica usted en su rama de actividad, a corto y largo plazo? ¿Cómo estará colocada su empresa para sacar ventaja de ellos?

Describa los puntos fuertes de su empresa y las principales razones por las que será competitiva. ¿Qué factores se requieren para que la empresa tenga éxito? ¿En qué consistirán, a su juicio, las mayores ventajas comparativas de su proyecto? ¿Qué experiencia anterior, capacitación y potencial le aporta usted, personalmente, a este nuevo proyecto empresario?

Forma legal de propiedad: ¿Propietario único, sociedad de hecho, corporación, compañía de responsabilidad limitada (LLC)? ¿Por qué ha seleccionado esa forma?

IV. Productos y servicios

Describa en profundidad sus productos o servicios (las especificaciones técnicas, los dibujos, las fotografías, los folletos de comercialización y otros elementos voluminosos van en los *Apéndices*).

¿Qué factores le reportarán a usted ventajas o desventajas comparativas? Los ejemplos incluyen el nivel de calidad o características exclusivas o únicas.

¿Cuáles son las estructuras de precios, tarifas o rentas asignadas a sus productos o servicios?

V. Plan de comercialización

Investigaciones de mercado: ¿para qué?

No importa qué bueno pueda ser su producto o servicio, la empresa no jamás logrará éxito sin un esfuerzo efectivo de comercialización. Y esto empieza por una investigación cuidadosa y sistemática. Es muy peligroso suponer que usted ya conoce el mercado propuesto. Tiene que hacer investigación de mercado para asegurarse de que anda por buen camino. Use el proceso de planeamiento del negocio como su oportunidad para descubrir datos y poner en cuestión sus esfuerzos de comercialización. Va a ser tiempo muy bien gastado.

Investigaciones de mercado: ¿cómo?

Hay dos clases de investigación de mercado: primaria y secundaria.

Investigación secundaria significa utilizar información ya publicada, como perfiles industriales, revistas y periódicos especializados en su rama de actividad, diarios, revistas generales, datos de los censos y perfiles demográficos. Este tipo de información está disponible en bibliotecas públicas, cámaras y asociaciones de la industria y el comercio, proveedores que venden a empresas como la suya y reparticiones oficiales.

Empiece con su biblioteca local. A la mayoría de los bibliotecarios les agrada guiarlo a través de sus colecciones de datos de negocios. Le asombrará todo lo que hay allí. Existen más fuentes de información en línea que las que usted podría posiblemente utilizar. Su cámara de comercio tiene buena información sobre el área local. Las asociaciones profesionales y de ramas de actividad, así como las publicaciones especializadas, suelen ofrecer datos excelentes, específicos a su tipo de negocio.

Investigación primaria significa reunir sus propios datos. Por ejemplo, podría llevar a cabo su propio conteo de las personas y vehículos que pasan a cierta hora al lado del lugar en que planea instalar su sede o comercio, fijarse en las páginas amarillas para identificar a sus competidores y efectuar encuestas o entrevistas con grupos de discusión para aprender acerca de las preferencias de sus clientes. Las investigaciones de mercado profesionales pueden costar mucho dinero, pero hay varios libros que enseñan a los propietarios de pequeñas empresas a realizar ellos mismos ciertas investigaciones eficaces.

En su plan de comercialización sea lo más específico que pueda; suministre estadísticas, números y fuentes de información. El plan de comercialización será la base, más adelante, de todas las importantísimas proyecciones de ventas futuras que deberá hacer.

Economía

Hechos acerca de su rama de actividad económica:

- ¿Cuál es el tamaño total de su mercado?
- ¿Qué porcentaje del mercado usted tiene? (Esto sólo importa si usted cree que se convertirá en un factor de peso decisivo en el mercado.)
- La actual demanda en el mercado propuesto.
- Tendencias del mercado propuesto: cómo evolucionan el crecimiento, las preferencias del consumidor y el desarrollo de productos.
- Potencial y oportunidad de crecimiento para un negocio de su tamaño.
- ¿Qué obstaculiza la entrada de su nueva compañía en el ese mercado? Algunos obstáculos frecuentes son:
 - Alto costo de los capitales
 - Altos costos de producción
 - Altos costos de comercialización
 - Aceptación de los clientes y reconocimiento de marcas
 - Capacitación y habilidades
 - Patentes y tecnologías exclusivas
 - Sindicatos
 - Costos de envío
 - Recargos aduaneros y cuotas
 - Y, por supuesto, ¿cómo hará usted para superar los obstáculos?
- ¿Cómo podrían las siguientes cosas afectar a su empresa?
 - Cambios en tecnología
 - Cambios en las políticas de regulación del gobierno
 - Cambios en la economía
 - Cambios en su rama de la industria, el comercio o los servicios

Producto

En la sección *Productos y servicios*, usted describió sus productos y servicios tal como usted los ve.. Ahora le toca describirlos desde la perspectiva de sus clientes.

Características y beneficios

Enumere sus principales productos y servicios.

Para cada producto o servicio:

- Describa las características más destacadas. ¿Qué tienen de especial?
- Describa los beneficios. Es decir, ¿qué ventaja saca el cliente del producto?

Observe la diferencia entre características y beneficios, piense sobre eso. Por ejemplo, el que una casa ofrece albergue, dura mucho tiempo, está hecha de ciertos materiales y sigue un cierto diseño, éstas son características. Sus beneficios incluyen el orgullo de ser propietario, la seguridad financiera, el mantenimiento de la familia y la incorporación a un determinado barrio. Usted mete características en su producto de modo que pueda vender los beneficios.

¿Qué servicios post-venta les dará? Algunos ejemplos son la entrega del producto, la garantía, la asistencia al cliente, el seguimiento y la política de devoluciones.

Clientes

Identifique a su clientela potencial, qué características tienen y en qué lugares geográficos se concentran, lo que se llama la composición demográfica de su público.

La descripción será completamente distinta según su plan consista en venderles a otras empresas o directamente a los consumidores finales. Si vende un producto de consumo, pero lo hace a través de un canal de distribuidores, comerciantes mayoristas y tiendas minoristas, tendrá que analizar cuidadosamente tanto el consumidor final como la estructura de intermediación que compra sus productos.

Puede tener más de un grupo de clientes. Identifique los grupos más importantes. Después, para cada uno de los grupos, construya lo que se llama su perfil demográfico:

- Edad
- Sexo

- Ubicación geográfica
- Nivel de ingresos
- Clase social y ocupación
- Educación
- Otro (específico a su rama de actividad)
- Otro (específico a su rama de actividad)

Para clientes que son empresas, los factores demográficos pueden ser:

- Rama de actividad (o segmento de una rama)
- Ubicación geográfica
- Tamaño de la firma
- Preferencias de calidad, tecnología y precio
- Otro (específico a su rama de actividad)
- Otro (específico a su rama de actividad)

Competidores

¿Qué productos y empresas van a competir contra usted?

Enumere a sus competidores principales:

(Nombres y direcciones)

¿Van a competir con usted por dominar la totalidad de su mercado, o sólo por ciertos productos, ciertos clientes o en ciertas ubicaciones geográficas?

¿Tendrá usted competidores indirectos dignos de mención? (Por ejemplo, las firmas que alquilan películas en DVD y videocintas compiten con las salas de cine, aunque sean negocios de tipos muy diferentes.)

¿Cómo se comparan sus productos o servicios con los ofrecidos por la competencia?

Use la tabla Análisis de la competencia, a continuación, para comparar su empresa con la de sus competidores principales. En la primera columna figuran factores competitivos

clave. Dado que los factores varían entre las distintas ramas de actividad, es posible que deba adaptar esa lista.

En la columna rotulada **Yo**, reconozca con toda honestidad el nivel que sus clientes le asignarán a usted. Después, marque si usted piensa que este factor será uno de sus puntos fuertes o uno de sus puntos débiles. A veces cuesta analizar las propias debilidades. Trate de ser muy honesto aquí. Incluso mejor, pida la opinión de algunas terceras personas sin intereses creados en el asunto. Esto puede abrirle muchísimo los ojos. Y acuérdesse de que usted no puede ser todo para todos. En realidad, por intentar satisfacer a todo el mundo es que fracasan muchos negocios, ya que los esfuerzos se dispersan y diluyen. Usted necesita una evaluación honesta de los puntos fuertes y débiles de su compañía.

Ahora analice a cada competidor principal. En pocas palabras, especifique cómo le parece que salen del examen al compararlos con usted.

En la columna final, calcule la importancia que tiene para el cliente cada factor competitivo.

1 = esencial; 5 = no muy importante.

Tabla 1: Análisis de la competencia

Factor	Yo	Punto fuerte	Punto débil	Competidor A	Competidor B	Importancia para el cliente
Productos						
Precio						
Calidad						
Selección						
Servicio						
Confiabledad						
Estabilidad						
Experiencia						

Factor	Yo	Punto fuerte	Punto débil	Competidor A	Competidor B	Importancia para el cliente
Reputación de la empresa						
Ubicación						
Apariencia						
Método de ventas						
Políticas de créditos						
Publicidad						
Imagen						

Ahora, escriba un párrafo breve donde se consiguen sus ventajas y desventajas comparativas.

Nicho

Ahora que ha analizado sistemáticamente su rama de actividad, su producto, sus clientes y sus competidores, tendría que tener un panorama claro del lugar en que su empresa encaja en el mundo.

En un párrafo breve, defina su nicho, su rincón exclusivo del mercado.

Estrategia

Ahora trace una estrategia coherente con su nicho.

Promoción

¿Cómo hará llegar su mensaje a los clientes?

Publicidad: ¿Por qué medio, para qué y con qué frecuencia? ¿Por qué esta combinación (este "marketing mix", como dicen los publicitarios) y no otra?

¿Ha identificado métodos de bajo costo para aprovechar al máximo su presupuesto promocional?

¿Empleará métodos distintos de los anuncios pagados, como las ferias y exposiciones, los catálogos, los incentivos a representantes, las recomendaciones orales (¿cómo piensa estimularlas?) y las redes de amigos o profesionales?

¿Qué imagen desea proyectar? ¿Cómo desea que lo vean sus clientes?

Además de la publicidad, ¿qué planes tiene para apoyo de imágenes gráficas? Esto incluye cosas como logotipo, tarjetas de presentación y membretes, folletos, letreros y diseño de interiores (si los clientes visitan su lugar de negocio).

¿No le convendría establecer un sistema para identificar a los clientes que vuelven a comprarle y después mantener contacto sistemático con ellos?

Presupuesto para promociones

¿Cuánto piensa gastar en los elementos mencionados antes?

¿Antes del lanzamiento del negocio? (Estos números se sumarán a su presupuesto inicial.)

¿Una vez en marcha? (Esos números se sumarán al presupuesto de su plan de operaciones.)

Precios

Explique su método o métodos de asignar precios. Para la mayoría de las pequeñas empresas, tener los precios más bajos no es una política saludable. Le absorbe el necesario margen de beneficio, a los clientes no les importa tanto el precio como usted puede imaginar y los competidores grandes, de todos modos, siempre pueden arruinarle fijando precios por debajo del valor. Por lo general, resulta mejor establecer precios promedio y competir con la calidad y el servicio.

¿Coincide su estrategia de asignación de precios con lo que revelaba su análisis de la competencia?

Compare sus precios con los de los competidores. ¿Son más altos, más bajos o iguales?
¿Por qué?

¿Cuánto de importante es el precio como factor competitivo? ¿Basan sus clientes potenciales las decisiones de compra fundamentalmente en el precio?

¿Qué servicio al cliente y qué política de créditos ofrecerá usted?

Lugar propuesto para instalar el negocio

Probablemente no tenga todavía elegido un local donde funcionará su empresa. Ha llegado la hora de pensar en lo que usted quiere y necesita en el edificio donde funcionará su negocio. Durante cierto tiempo, muchas empresas recién nacidas operan con éxito desde el hogar del propietario.

Describirá las necesidades físicas de su ubicación más adelante, en la sección *Plan de operaciones*. Aquí debe analizar los criterios del local industrial o comercial en tanto afectará a sus clientes.

¿Es la ubicación geográfica importante para sus clientes? Si lo es, ¿cómo y cuánto?

Si los clientes acuden a su local de negocio:

¿Les resulta conveniente? ¿Espacio de estacionamiento? ¿Espacio interior? ¿No queda un poco "fuera de ruta", apartado del flujo de mayor tránsito?

¿Es coherente con su imagen?

¿Es lo que sus clientes quieren y esperan?

¿Dónde se sitúa la competencia? A usted, ¿le conviene más estar cerca de los competidores (como los vendedores de coches o los restaurantes de comidas rápidas) o lejos de ellos (como las tiendas de comestibles o abarrotes)?

Canales de distribución

¿Cómo vende sus productos o servicios?

Tiendas y establecimientos minoristas

Venta directa (pedidos por correo, Web, catálogos)

Comercio mayorista

Su propia fuerza de ventas

Agentes

Representantes independientes

Licitaciones

Predicción de ventas

Ahora que ha descrito sus productos, servicios, mercados y planes de comercialización, es hora que vaya colgándole algunos números a su plan. Use una hoja de cálculo para predicción de ventas a fin de preparar una proyección mes a mes. La predicción se basará en el historial de sus ventas, las estrategias de comercialización que ha descrito, sus investigaciones de mercado y los datos de la rama de actividad, si se dispone de éstos.

Puede preferir el trazado de dos predicciones: 1) un "cálculo optimista", lo que usted realmente espera, y 2) una estimación del "caso peor", el punto más bajo que usted está convencido que siempre será capaz de lograr, pase lo que pase.

No se olvide de conservar notas sobre sus investigaciones y sus hipótesis a medida que construye esta predicción de ventas y todas las hojas de cálculo que le siguen en el plan. Se trata de una condición esencial si va a presentar el plan a fuentes de financiamiento.

VI. Plan de operaciones

Explique la operación diaria del negocio, su ubicación, sus equipos, sus recursos humanos, sus procesos y el ambiente que lo rodea.

Producción

¿Cómo y dónde se generan sus productos o servicios?

Explique sus métodos de:

- técnicas y costos de producción
- control de calidad
- servicio al cliente
- control de inventario
- desarrollo de productos

Ubicación

¿Qué cualidades necesita que tenga su sede, local comercial o taller? Describa el tipo de local que tiene.

Requisitos físicos:

- Cantidad de espacio
- Tipo de edificio
- Zonificación
- Electricidad, gas, agua y otros servicios públicos

Acceso:

¿Es importante que su local sea conveniente para el transporte o los proveedores?

¿Necesita acceso fácil de peatones?

¿Cuáles son sus necesidades en materia de estacionamiento de vehículos y cercanía a autopistas, aeropuertos, estaciones de ferrocarril y centros de distribución?

Incluya un dibujo de sus instalaciones propuestas si es importante, como podría ocurrir en el caso de una fábrica.

¿Construcción? La mayoría de las nuevas empresas no gastan su capital en construcciones, pero si está planeando construir, los costos y las especificaciones representarán una parte significativa de su plan.

Costo: Estime sus gastos de ocupación del local, incluyendo la renta, pero agregue también el mantenimiento, los servicios de electricidad, gas, agua, teléfonos, etc., además de los seguros y los costos de remodelación inicial para que el espacio se acomode a sus necesidades. Esos números formarán parte de su plan financiero.

¿Cuál será su horario de trabajo?

Ámbito legal

Describa lo siguiente:

- Requisitos de licencias y cauciones
- Permisos
- Disposiciones reglamentarias de salud, lugar de trabajo o ecología
- Disposiciones reglamentarias que se aplican en especial a su rama de actividad o profesión
- Zonificación o requisitos de código de edificación
- Cobertura de seguros
- Marcas comerciales, derechos de autor o patentes (pendientes, vigentes o adquiridos)

Personal

- Número de empleados
- Tipo de trabajo (calificado, no calificado, profesional)
- ¿Dónde y cómo encontrará a los trabajadores adecuados?
- Calidad del personal existente
- Estructura de pagos
- Métodos y requisitos de capacitación

- ¿Quién hace qué cosa?
- ¿Tiene preparados los horarios y los procedimientos por escrito?
- ¿Ha trazado un esbozo de las descripciones de puestos para los empleados? Si no, tómese el tiempo para escribir algunas. Realmente ayudan a las comunicaciones internas con los empleados.
- Para ciertas funciones, ¿usará también trabajadores contratados además de empleados de nómina?

Inventario

- ¿Qué clase de inventario va a llevar: materias primas, suministros, bienes terminados?
- Valor promedio de las existencias (es decir, ¿cuál es su inversión en inventarios?)
- Tasa de rotación y cómo se compara con los promedios en su rama de actividad industrial o comercial?
- ¿Acumulaciones de existencias por temporada?
- ¿Margen de anticipación para los pedidos?

Proveedores

Identifique a los proveedores principales:

- Nombres y direcciones
- Tipo y cantidad de inventario que suministran
- Políticas de crédito y de entregas
- Historial y confiabilidad

¿Debería tener más de un proveedor para suministros de importancia esencial (como respaldo)?

¿Espera problemas de escasez o de plazos en las entregas de proveedores?

¿Son estables o fluctuantes los costos de los suministros? Si fluctúan, ¿cómo manejará los cambios en los costos?

Políticas de créditos

- ¿Piensa vender a crédito?
- ¿Tiene realmente necesidad de vender a crédito? ¿Es de uso general en su rama de actividad y esperado por su clientela?
- Si responde que sí, ¿qué políticas mantendrá usted sobre quién obtiene crédito y cuánto le concede?
- ¿Cómo verificará usted la confiabilidad de crédito de sus nuevos solicitantes?
- ¿Qué condiciones ofrecerá a sus clientes, es decir, cuánto crédito y con qué plazo de reembolso?
- ¿Hará descuentos por pronto pago? (Consejo: hágalo únicamente si es usual y acostumbrado en su rama de actividad.)
- ¿Sabe cuánto le costará vender a crédito? ¿Ha considerado ese costo al formar sus precios?

Para administrar sus cuentas por cobrar

Si ofrece crédito, por lo menos una vez al mes deberá preparar un estado por antigüedad de las cuentas para hacer el seguimiento de cuánto capital está inmovilizado en los créditos a clientes y advertirle de problemas por pagos morosos. Un estado por antigüedad de las cuentas por cobrar tiene el aspecto de la tabla siguiente:

	Total	Actual	30 días	60 días	90 días	Más de 90 días
Antigüedad de cuentas por cobrar						

Necesitará una política para tratar con los clientes morosos:

- ¿Cuándo llamarlos por teléfono?
- ¿Cuándo enviarles una carta?
- ¿Cuándo hacer que los amenace su abogado?

Para administrar sus cuentas por pagar

También debe tener estados por antigüedad de sus cuentas por pagar, lo que usted le debe a los proveedores. Esto le ayuda a planear a quién y cuándo irá pagando. Pagar en seguida agota su efectivo, pero pagar tarde puede costarle valiosos descuentos y dañar su crédito. (Consejo: si sabe que se va a atrasar en un pago, llame al acreedor antes del vencimiento.)

Los proveedores que usted propone, ¿ofrecen descuentos por pronto pago?

Un estado por antigüedad de las cuentas por pagar tiene el aspecto de la tabla siguiente:

	Total	Actual	30 días	60 días	90 días	Más de 90 días
Antigüedad de cuentas por pagar						

VII. Gestión y organización

¿Quién se va a encargar de la dirección ejecutiva cotidiana del negocio? ¿Qué experiencia aporta a la empresa esa persona? ¿Cuáles son sus capacidades especiales o que la distinguen de otros candidatos? ¿Hay un plan para continuar el negocio en el caso de que se pierda esa persona o quede incapacitada?

Si tiene más de 10 empleados, cree un organigrama que muestre los niveles jerárquicos de dirección y señale quién es responsable de las funciones esenciales.

Incluya descripciones de los puestos de trabajo para los empleados más importantes. Si está a la búsqueda de préstamos o inversiones, adjunte currículos de los propietarios y los empleados clave.

Apoyo profesional y consultivo

Enumere lo siguiente:

- Consejo o junta de administración
- Consejo asesor de la gerencia
- Abogado
- Contador
- Agente de seguros
- Banquero
- Consultor o consultores
- Mentores y asesores principales

VIII. Estado financiero personal

Incluya los estados financieros personales de cada propietario y cada accionista importante, mostrando los activos y pasivos que tienen aparte de este negocio y sus patrimonios netos personales. Los propietarios a menudo tendrán que retirar fondos de sus activos personales para financiar el negocio y estos estados de cuentas muestran cuánto dinero disponen. Tanto los banqueros como los inversores suelen requerir también esta información.

IX. Gastos iniciales y capitalización

Puede tener muchos gastos antes de que empiece a operar su empresa. Importa que esos gastos sean estimados correctamente y después planear dónde va a usted conseguir el capital necesario. Éste es un proyecto de investigación, y cuanto más completos sean sus esfuerzos para recopilar información, menor será el peligro de que haya subestimado gastos significativos.

Aún con las mejores investigaciones, sin embargo, la apertura de una empresa acarrea costos mayores de los que usted anticipa. Hay dos maneras de contar con reservas para gastos inesperados. La primera consiste en "abultar" un poquito cada elemento del presupuesto. El problema con ese enfoque es, sin embargo, que destruye la exactitud y precisión de un plan tan cuidadosamente labrado. La segunda manera es el agregado de una partida especial llamada "contingencias", que le permita estar a cubierto contra lo imprevisible. Éste es el enfoque que nosotros recomendamos.

Platique con otras personas que hayan iniciado negocios similares para formarse una idea de cuánto conviene reservar para contingencias. Si no puede recopilar buena información, le daremos la regla empírica de que las contingencias deberían ser iguales a (como mínimo) un 20 por ciento del total de los demás gastos iniciales.

Explique su investigación y cómo ha llegado a su predicción de gastos. Explícite las fuentes de financiamiento, los montos y las condiciones de los préstamos propuestos. Detalle también cuánto ha contribuido cada inversor y qué porcentaje de la propiedad le corresponde.

X. Plan financiero

El plan financiero consiste en una proyección de ganancias y pérdidas a 12 meses vista, una proyección de ganancias y pérdidas por un período de 4 años (optativa), un balance general proyectado a la fecha de apertura y un cálculo del punto de equilibrio. En conjunto, forman una estimación razonable del futuro financiero de su compañía. Todavía más importante es el proceso de pensar todo el plan financiero, que le dará una percepción mejor de cómo se entrelazan las finanzas internas de la empresa.

Ganancias y pérdidas proyectadas sobre 12 meses

Muchos propietarios de negocios consideran la proyección a doce meses de ganancias y pérdidas como el corazón mismo de su plan de empresa. Aquí es donde usted pondrá todo junto en el lenguaje de las cifras y obtendrá una idea de lo que cuesta lograr ganancias y ser exitoso.

Sus proyecciones de ventas provendrán de una predicción de ventas en las que usted ha ido pronosticando los totales vendidos, el costo de los bienes vendidos, los gastos y los beneficios, mes por mes, durante un año.

Las proyecciones de beneficios deben estar acompañadas por una narrativa en la que se explique las hipótesis principales usadas para estimar el ingreso y las erogaciones de la compañía.

Notas de investigación: conserve notas minuciosas sobre su investigación e hipótesis, de modo que las pueda explicar más tarde si fuese necesario, y también para que usted pueda volver a consultar sus fuentes de información cuando llegue la hora de revisar el plan.

Ganancias proyectadas sobre 4 años (optativo)

La proyección a 12 meses es el núcleo fundamental de su plan financiero. Esta sección es para quienes desean llevar esa proyección más allá del primer año.

Por supuesto, guarde notas de sus hipótesis clave, especialmente acerca de cosas que usted espera que cambiarán notablemente después del primer año.

Flujo de efectivo proyectado

Si la proyección de ganancias es el corazón del plan de empresa, el flujo de efectivo es la sangre. Las empresas fracasan porque no pueden pagar las cuentas. Cada parte de su plan de empresa es importante, pero ninguna sirve para nada si a usted se le acaba el efectivo.

El propósito de esta hoja de cálculo es planear cuánto necesita antes del lanzamiento de la empresa, para gastos previos, gastos de operación y reservas. Debe seguir actualizándola y usándola después. Le hará posible anticipar la escasez de fondos cuando todavía esté a tiempo para hacer algo: rebajar gastos, tal vez negociar un préstamo. Pero sobre todo, no debe dejar que lo tome por sorpresa.

La proyección del flujo de efectivo no es algo tremendamente difícil de crear: se parece a imaginarse mirando por anticipado su cuenta de cheques.

Para cada partida, determine el momento en que realmente espera recibir efectivo (en el caso de ventas) o al revés, cuándo tendrá que extender un cheque (en el caso de gastos).

Le conviene hacer el seguimiento de datos básicos de operaciones, que no son necesariamente parte del flujo de efectivo, pero permiten rastrear partidas que sí tienen un fuerte impacto en el flujo de efectivo, como las ventas y las compras de inventario.

También tendría que hacer el seguimiento de los desembolsos anteriores a la apertura del negocio, en una columna de prelanzamiento. Debería haberlos investigado ya para su plan de gastos iniciales.

El flujo de efectivo le mostrará si su capital de trabajo resulta adecuado. Está clarísimo que, si su balance de efectivo proyectado da siempre negativo, necesitará más capital inicial. Este plan también será capaz de predecir con exactitud cuándo y cuánto va a tener que pedir prestado.

Explique sus hipótesis principales, especialmente las responsables de que el flujo de efectivo difiera de las *Ganancias y pérdidas proyectadas*. Por ejemplo, si hace una venta en el mes uno, ¿cuándo cobrará realmente el efectivo? Si compra inventario o materias primas, ¿paga por adelantado, al recibir o mucho después? ¿Cómo afecta esta circunstancia a su flujo de efectivo?

¿Tienen que ser pagados ciertos gastos por adelantado? ¿Cuándo?

¿Hay gastos irregulares, como los pagos trimestrales de impuestos, mantenimiento y reparaciones, o acumulación de inventarios por temporada, que se deberían presupuestar?

Los pagos de préstamos, las compras de equipos y los retiros del propietario no se trasladan a los estados de ganancias y pérdidas pero indudablemente absorben efectivo. No se olvide de incluirlos.

Y por supuesto, la depreciación no figura para nada en el flujo de efectivo porque nunca se extiende un cheque para cubrirla.

Balance general a la fecha de la apertura

El balance general es uno de los informes financieros fundamentales que toda empresa necesita para reportar y administrar sus finanzas. La planilla de balance muestra qué elementos de valor posee la empresa (el activo) y cuáles son sus deudas (el pasivo). Cuando se resta el pasivo del activo, el remanente es el patrimonio.

Use como guía una hoja de cálculo de gastos iniciales y capitalización para preparar el balance general proyectado al día de apertura. Después detalle cómo ha calculado los balances de las cuentas en su balance general a la fecha de apertura.

Optativo: algunos empresarios deciden agregar también un balance general proyectado que muestre la posición financiera estimada de la compañía al final del primer año. Esto resulta particularmente útil cuando usted vende su propuesta a inversores.

Análisis del punto de equilibrio

Un análisis del punto de equilibrio predice el volumen de ventas a un precio dado que se necesita para recuperar los costos totales. En otras palabras, es el nivel de ventas en la línea divisoria entre operar con pérdidas y operar con ganancias.

Expresado como una fórmula, el punto de equilibrio es:

$$\text{Ventas al punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \text{Costos variables}}$$

(Donde los costos fijos se expresan en dólares pero los costos variables se expresan como porcentaje de las ventas totales.

Incluya todas las hipótesis sobre las que se basa su cálculo del punto de equilibrio.

XI. Apéndices

Incluya aquí los detalles y estudios utilizados en su plan de empresa, por ejemplo:

- Folletos y materiales de publicidad
- Estudios de la rama de actividad
- Copias heliográficas y planos
- Mapas y fotografías de la sede, tienda o taller de la empresa
- Artículos en revistas y otros medios
- Listas detalladas de los equipos que son ya propiedad de la empresa o se comprarán
- Copias de alquileres y contratos
- Cartas de apoyo de futuros clientes
- Cualquier otro material que respalde las hipótesis de este plan
- Estudios de investigación de mercado
- Lista de los activos disponibles como garantía real para un préstamo

XII. Refinando el plan

El plan de alcance general que acabamos de presentar tendría que modificarse para que se ajuste al tipo particular de negocio en función del cual se redactará.

Para recolectar capitales...

...de bancos

- Los funcionarios de los bancos quieren seguridades de que el dinero se devolverá en forma ordenada. Si tiene el propósito de utilizar este plan para presentarlo a entidades de préstamos, incluya:
 - Monto del préstamo
 - Cómo se usarán los fondos
 - ¿Qué se va a conseguir con eso? ¿de qué manera habrá de fortalecer a su empresa?
 - Plazo de reembolso solicitado (cantidad de años hasta completar el pago total). Probablemente, no le dejen mucho margen para negociar la tasa de interés pero sí le permitan convenir en un plazo más largo de reembolso, lo que aliviaría su flujo de efectivo.
 - Garantía real ofrecida, y una lista de todos los gravámenes que existan sobre el bien propuesto como garantía

...de inversores

- Los inversores tienen una perspectiva distinta. Están a la busca de un crecimiento dramático y esperan compartir los beneficios.
 - Fondos que se necesitan a corto plazo
 - Fondos que se necesitan con plazo de dos a cinco años
 - Cómo usará la compañía esos fondos y qué crecimiento se espera lograr con ellos.
 - Rendimiento estimado sobre la inversión

- Estrategia de salida para los inversores (readquisición por propietario original, venta o IPO)
- Porcentaje de la propiedad que se reconocerá a los inversores
- Etapas o condiciones que usted aceptará
- Información financiera que se proporcionará
- Grado de participación de los inversores en el consejo de administración o en la dirección ejecutiva de la empresa

Por tipo de negocio

Industria manufacturera

- Niveles de producción planeados
- Niveles anticipados de costos directos de producción y costos indirectos (gastos generales); cómo se comparan con los promedios de esa rama industrial (si hay cifras disponibles)?
- Precios por línea de productos
- Margen de beneficio bruto, global y para cada línea de producto
- Límites de capacidad de producción de la planta física planeada
- Límites de capacidad de producción del equipo
- Procedimientos de adquisiciones y gestión de inventarios
- Nuevos productos en desarrollo o que se anticipa serán agregados después del inicio del negocio

Empresas de servicios

- Las empresas de servicios venden productos intangibles. Suelen ser más flexibles que otros tipos de negocio pero también tienen costos más altos de mano de obra y por lo general poseen muy poco en activos fijos.
- ¿Cuáles son los factores competitivos clave en esta rama de actividad?
- Sus precios

- Los métodos empleados para determinar precios
- El sistema de administración de la producción
- Los procedimientos de control de calidad. Conforme a normas o estándares de calidad aceptados en la rama de actividad.
- ¿Cómo se medirá la productividad de los trabajadores?
- Porcentaje de trabajo subcontratado a otras firmas. ¿Le deja ganancias la subcontratación?
- Procedimientos y políticas de crédito, pagos y cobranzas
- Estrategia para conservar la base de clientes

Compañías de alta tecnología

- Perspectivas económicas para esa rama de la industria
- ¿Tendrá la compañía sistemas de información listos para hacer frente a precios, costos y mercados que cambian tan rápidamente?
- ¿Se mantendrá usted en la vanguardia tecnológica con sus productos y servicios?
- ¿Cuál es el estado de su investigación y desarrollo? ¿Y qué se necesita para:
 - poner en el mercado el producto o servicio?
 - lograr que la compañía siga siendo competitiva?
- ¿Cómo hará la compañía para:
 - proteger la propiedad intelectual?
 - evitar la obsolescencia técnica?
 - obtener los capitales necesarios?
 - retener a personal clave?

Las empresas de alta tecnología suelen tener que operar durante largo tiempo sin ganancias e incluso, a veces, sin ventas. Si usted se encuentra en esa situación, probablemente ningún banco va a querer prestarle dinero. Los proveedores de capital de

riesgo pueden invertir, pero la descripción que usted les exponga debe ser muy, pero muy convincente y rosada. Se verá obligado a trazar predicciones financieras a plazos más largos a fin de mostrarles cuándo se espera que empezarán a llover las ganancias. Y sus hipótesis tendrán que estar impecablemente documentadas y argumentadas a la perfección.

Comercio minorista

- Imagen de la empresa
- Asignación de precios:
 - Explicar las políticas de margen de beneficio.
 - Los precios deben arrojar ganancias, ser competitivos y coincidir con la imagen de la empresa.
- Inventario (o "existencias"):
 - La selección y los precios deben ser coherentes con la imagen de la empresa.
 - Nivel de inventario: Encuentre los promedios de rotación anual de inventarios para su rama del comercio (disponibles en el libro RMA de Robert Morris Associates). Multiplique su inversión inicial de inventario por la tasa de rotación promedio anual. El resultado debe ser por lo menos igual al costo proyectado de los bienes que venderá en el primer año. Si no lo es, su presupuesto no alcanza para el inventario inicial.
- Políticas de servicio al cliente: Deben ser competitivas y coherentes con la imagen de su empresa.
- Ubicación del local: ¿Le proporciona la exposición que necesita? ¿Es conveniente para los clientes? ¿Es coherente con la imagen de la empresa?
- Promoción: Métodos utilizados, costo. ¿Proyecta una imagen coherente de la empresa?
- Crédito: ¿Otorgará crédito a los clientes? Si contesta que sí: ¿realmente tiene que hacerlo? ¿Considera ese costo financiero al asignar precios?