

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL
SECRETARÍA DE VINCULACIÓN TECNOLÓGICA Y DESARROLLO PRODUCTIVO
Centro de transferencia de resultados de la Investigación
CETRI LITORAL

MANUAL
DEL PLAN DE NEGOCIOS

INDICE

1. GUÍA PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIO	3
1.1 INTRODUCCIÓN	3
1.2 RESUMEN EJECUTIVO	4
1.3 NATURALEZA DEL PROYECTO	4
1.3.1 <i>El producto o servicio</i>	4
1.3.2 <i>El equipo directivo</i>	5
1.3.3 <i>Breve historia del proyecto</i>	6
1.3.4 <i>Valoración global del proyecto y coherencia</i>	6
1.4. EL PRODUCTO O SERVICIO	6
1.4.1 <i>Especificaciones del producto o servicio</i>	6
1.4.2 <i>Área de producción</i>	6
1.4.3 <i>Equipos e infraestructura</i>	7
1.5. EL MERCADO	7
1.5.1 <i>Definición del mercado</i>	8
1.5.2 <i>Análisis de la competencia</i>	9
1.6. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LA EMPRESA	9
1.6.1 <i>Estrategia de producto</i>	10
1.6.2 <i>Estrategia de precios</i>	10
1.6.3 <i>Estrategia de Marketing: Promoción y publicidad</i>	11
1.6.4 <i>Distribución</i>	11
1.6.5 <i>Previsiones de ventas</i>	11
2. ORGANIZACIÓN Y PLAN DE TRABAJO DE DESARROLLO DEL PROYECTO	12
2.1 ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN	12
2.2 MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN	12
3. ASPECTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS.....	12
3.1 DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL NECESARIA	13
3.2 PROYECCIONES DE RESULTADOS	13
3.3 FLUJO DE FONDOS Y PROYECCIONES	15
3.4 BALANCE DE SITUACIÓN.....	17
3.6 CONCLUSIONES	18
4. BIBLIOGRAFÍA	

1. GUÍA PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIO

1.1 INTRODUCCIÓN

Un Plan de Negocios es una recopilación de información que permite decidir sobre la conveniencia o no de llevar adelante un proyecto.

El objetivo de este Manual consiste en ofrecer una guía de los puntos y aspectos a destacar para presentar la idea del producto o servicio de modo que sea un instrumento válido para:

- Ayudar al equipo promotor que presenta la idea del producto o servicio en el proceso de estructuración y divulgación del negocio que se plantea.
- Servir de herramienta para el Planeamiento Estratégico de la empresa y el posterior monitoreo y control.
- Interesar a posibles inversores para reunir los recursos y capacidades necesarias para iniciar el negocio.

Es de destacar que el índice del presente Manual puede servir como una guía o referencia para cumplimentar cualquier Plan de Negocio, pero debemos recalcar que todo Plan de Negocio es diferente como lo son las ideas o productos que se presentan y, por ello, puede no ser necesario desarrollar todos los puntos u otorgar un peso diferente a cada uno de ellos.

Un buen Plan de Negocio debe poderse catalogar con los siguientes cinco adjetivos:

Características de un Plan de Negocio

- **Eficaz:** Debe contener, ni más ni menos, todo aquello que un eventual inversor espera conocer.
- **Estructurado:** Debe tener una estructura simple y clara que permita ser seguido fácilmente.
- **Comprensible:** Debe estar escrito con claridad, con vocabulario preciso y evitando vocabulario y conceptos muy técnicos. Las cifras y tablas deben ser simples y de fácil comprensión.
- **Breve:** No debe superar, en conjunto, las 25 páginas.
- **Cómodo:** Debe ser fácil de leer. Tamaño de la letra igual a 10 puntos, interlineado igual a 1,5 y márgenes iguales a 2,5 cm (superior e inferior).

En las páginas siguientes se analizarán las áreas principales que debe contemplar un Plan de negocios y como ordenarlas de forma estructurada. Estas áreas son las siguientes:

- Naturaleza del proyecto
- Mercado
- El producto
- La organización
- Aspectos económico-financieros

1.2 RESUMEN EJECUTIVO

El resumen ejecutivo tiene como objetivo el sintetizar de forma breve todos aquellos aspectos claves del Plan de Negocio. Por ello, se recomienda hacerlo al final, cuando el Plan de Negocio ya esté acabado.

Un lector que no tuviera un conocimiento exhaustivo del proyecto empresarial debería, después de la lectura del resumen ejecutivo, disponer de información suficiente para poder evaluar de forma preliminar el proyecto.

El resumen ejecutivo debe ser claro, conciso y de fácil comprensión. No debe exceder de dos páginas, y deberá contener la siguiente información:

- Breve presentación de la empresa.
- Cuál es la oportunidad (es) de mercado detectada: definir el problema o carencia existente y la solución que se plantea.
- Cuál es el producto/ servicio de la empresa que permite aprovechar la oportunidad detectada y destacar los principales factores de diferenciación.
- Tecnología: si es necesario, se deberá hacer una descripción de las ventajas/ beneficios que aporta la tecnología utilizada.
- El equipo humano fundador de la empresa: explicar, en un párrafo, su papel en el mercado en el que se posiciona y porque ofrece este producto/ servicio.
- El modelo de negocio: se debe hacer referencia a la (s) fuente (s) de obtención de ingresos prevista.
- Mercado: en poco más de 10 líneas se ha de describir cuál es el tamaño del mercado y el potencial de crecimiento que tiene.
- Se han de mencionar también las principales ventajas competitivas de la empresa.
- Reflejar las previsiones de facturación de la empresa para los 3 primeros años.

Por lo tanto, requerirá un importante ejercicio de síntesis y de estructuración mental por parte de los encargados de realizarlo.

Debe remarcar la importancia de la presentación del resumen ejecutivo, por ello se ubica al principio del Plan de Negocios como "carta de presentación" del mismo y ha de estimular a un posible inversor a seguir leyendo e interesarse por el Plan de Negocio que se presenta. Por este motivo es un capítulo al que se debe prestar mucha atención y se debe estudiar su contenido y presentación con detenimiento.

1.3 NATURALEZA DEL PROYECTO

En este capítulo se describen los aspectos esenciales del proyecto tales como:

- El producto o servicio nuevo
- Presentación del equipo directivo
- Breve historia del proyecto
- Valoración global del proyecto y coherencia

En los apartados siguientes se desarrollan los puntos más importantes a tratar en cada uno de los puntos enumerados.

1.3.1 El producto o servicio

En este primer capítulo del Plan de Negocios, debe presentarse ampliamente el producto o servicio y la oportunidad de mercado detectada, enfatizando en los siguientes aspectos:

- Definir el problema existente y la solución que se plantea.
- Presentar el bien o servicio que se va a producir o vender.
- Señalar enfoques específicos del mismo.
- Resaltar los aspectos innovadores.
- Destacar los factores fundamentales de diferenciación.
- Indicar acciones a desarrollar para la protección de la idea.
- Indicar que utilidad brinda al consumidor y que necesidad satisface

Se deberá tener en cuenta el no utilizar un vocabulario excesivamente técnico, que sea de difícil comprensión para un posible inversor que puede ser no experto en la materia. También puede ser útil, en la medida de lo posible, la introducción de gráficos explicativos del producto o servicio que puedan ayudar al lector a tener una idea más clara de lo que se tiene en mente.

Check list sobre la idea del producto o servicio

- ¿Qué problema(s) soluciona su producto o servicio?
- ¿A que necesidad del cliente responde?
- ¿A qué tipo de producto o servicio responde?
- ¿Qué se está ofreciendo exactamente?
- ¿Qué es lo innovador del producto o servicio?
- ¿Cuáles son sus características distintivas en relación a otros productos o servicios?
- ¿Hasta qué punto nuestro producto es único?
- ¿Cómo protegeremos su exclusividad?

Sería interesante, si no lo hemos hecho en el resumen ejecutivo, la introducción del nombre del producto o servicio que se presenta. A la hora de pensar en dicho nombre deberíamos tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Debe ser descriptivo: el nombre por si mismo debe decirnos algo del producto o servicio.
- Debe ser original: no debe recordarnos a otros productos o servicios existentes.
- Debe ser atractivo: que sea llamativo y fácil de recordar.
- Claro y simple: que se escriba como se pronuncia.
- Significativo y agradable.

1.3.2 El equipo directivo

El equipo humano es de vital importancia en el plan de negocios ya que es un aspecto en el que los potenciales inversores centran su atención. Una sociedad de capital riesgo recibe muchos planes de empresa con ideas de productos o servicios innovadores y con grandes estimaciones sobre su posible viabilidad, pero no olvidemos que todo proyecto que se plasma en un plan de negocios se ha de desarrollar por un equipo humano que es quien dirigirá el proyecto y determinará el éxito o fracaso del mismo.

En este capítulo se enumerarán cuales son los miembros que han colaborado en el desarrollo de la idea así como un breve resumen de su historial académico y profesional. Se trata de que los inversores lleguen a conocer el equipo y puedan convencerse de su motivación, experiencia y eficacia. Un ejemplo de la importancia de este capítulo queda plasmada en la frase que siempre afirma un empresario relacionado con la creación de empresas como Apple, Intel y Teledyne:

"Yo invierto en personas no en ideas"

Es recomendable no incluir más de un tercio por página por cada miembro, ya que los Curriculum completos se pueden incluir como un anexo al final del Plan de Negocios, enumerando sintéticamente aspectos relativos a los siguientes puntos:

- educación y preparación profesional
- experiencia práctica
- experiencia adquirida en el exterior
- experiencia directiva
- habilidades especiales

Es importante que se indiquen las habilidades específicas de cada uno de los componentes del equipo así como destacar la complementariedad entre ellos. Al posible inversor no le interesa la suma de rendimientos individuales sino que lo que quiere evaluar es si es un equipo completo y si se ha tenido en cuenta la distribución de tareas y actividades futuras a realizar por cada miembro. Por este motivo también se deberían considerar aspectos tales como:

- Si el equipo ha trabajado conjuntamente con anterioridad.
- Si la distribución de funciones es acorde con la experiencia indicada.
- Si los fundadores conocen sus debilidades y están dispuestos a superarlas.
- Si está claro la distribución de papeles.
- Si existe un objetivo común.
- Si la distribución de la propiedad está definida.

Por parte de los inversores se valorará la experiencia en el mercado objetivo, y especialmente, el conocimiento del mismo y de sus actores (clientes, proveedores, etc.). La red de contactos se considera un factor fundamental de éxito.

Se trata de resaltar las experiencias y habilidades del equipo directivo útiles para la realización y desarrollo de la idea empresarial.

Los aspectos tratados en este apartado deberían ser acordes con los que se van a desarrollar en el capítulo de dedicado a Organización y Plan de trabajo para una adecuada coherencia del Plan de Negocios.

1.3.3 Breve historia del proyecto

Una vez descrita la idea del proyecto y haber presentado al equipo humano que lo ha iniciado y lo va a desarrollar, es interesante de cara a un posible inversor, ponerlo en conocimiento de los pasos que se han seguido:

- ¿Cómo se originó la idea?.
- Tiempo transcurrido desde su origen y acciones que se han llevado a cabo.
- Cómo se han integrado los diferentes miembros del equipo.
- Principales problemas planteados.
- Contactos e investigaciones que se han realizado.

Se trata de hacer un breve resumen de la evolución del proyecto desde que se originó la idea hasta que esta se ha concretado y estructurado en el presente Plan de Negocio, resaltando el tiempo que se ha necesitado para madurar la idea hasta alcanzar el grado de desarrollo actual.

1.3.4 Valoración global del proyecto y coherencia

En los apartados siguientes del Plan de Negocio se desarrollarán aspectos esenciales de las áreas involucradas en el proyecto y se cuantificarán los aspectos más importantes. Pero antes de ahondar en números, resultados de investigaciones y estadísticas, en este apartado al final del primer capítulo es muy positivo remarcar los aspectos que consideramos esenciales de nuestro proyecto destacando:

- los puntos fuertes
- los aspectos más atractivos del mismo
- una argumentación de su coherencia interna
- identificación de los riesgos que puedan surgir
- posibles soluciones o alternativas en respuesta a los riesgos identificados

Este último aspecto es muy importante ya que el análisis de los posibles riesgos demostrará al posible inversor que ha pensado en ellos y que no serán obstáculos importantes para el desarrollo del proyecto.

Es importante poner ejemplos de posibles riesgos que puedan amenazar el éxito de la empresa (por ejemplo, reacciones de la competencia, tecnología no disponible, condiciones climáticas, etc.) y proponer formas de afrontarlos y minimizar su impacto.

Para llevar adelante este análisis puede ser de utilidad utilizar como herramienta la matriz FODA a partir de la cual pueden generarse estrategias, realizando un análisis externo a la empresa con el fin de identificar Oportunidades y Amenazas y un análisis interno apuntando a descubrir Fortalezas y Debilidades de la misma.

1.4. EL PRODUCTO O SERVICIO

1.4.1 Especificaciones del producto o servicio

En este apartado se deberá demostrar que se conocen los requerimientos técnicos y de diseño del producto y que se han contemplado los aspectos necesarios para su producción.

El diseño del producto o servicio debe contemplar aspectos tales como:

- su simplicidad, es decir, facilidad de uso
- su fiabilidad, es decir, que no falle
- su calidad: materiales, duración

Se deberá especificar en qué consiste el producto o servicio a través de una descripción detallada del mismo, incluyendo sus características físicas y prestaciones, dimensiones, colores, materiales y otras características que lo definen. En este apartado sería conveniente la utilización de gráficos que faciliten las explicaciones y mejoren la comprensión.

1.4.2 Área de producción

Con independencia de si se va a producir o comprar será necesario conocer y aportar alguna información sobre el proceso de producción o de prestación del servicio requerido.

En este apartado se deberá hacer referencia a:

- al proceso de elaboración del producto o prestación del servicio
- la tecnología aplicada
- la determinación del costo del producto o servicio

En relación al proceso de elaboración del producto o prestación del servicio se deberá:

- describir las actividades requeridas para producir el bien o prestar el servicio
- organizar las actividades de manera secuencial
- establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo la actividad

Será muy útil la utilización de diagramas de flujo del proceso de producción que no es más que la secuencia de operaciones expresada de forma gráfica.

Asimismo, será importante determinar la tecnología necesaria para elaborar el producto o servicio y especificarla ya que ello nos permitirá:

- Asegurar que el nivel de tecnología es adecuado al proyecto.
- Pensar en las alternativas de tecnología para hacer la mejor selección.

Deberemos considerar aspectos tales como:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Facilidad para adquirir la tecnología.- Condiciones especiales para hacer uso de ella: patentes, acuerdos.- Aspectos técnicos especiales (capacitación del personal, equipo, instalaciones, etc).- Posibilidades de copiado y protección de la misma.- Velocidad en que se suceden las innovaciones tecnológicas en el ámbito empresarial en que se va a desarrollar nuestra actividad.- Capacidad financiera de que se dispone. |
|---|

En este apartado indicaremos los materiales necesarios, cuáles pueden ser nuestros proveedores, precios y condiciones que nos ofrecen. Ello nos permitirá identificar nuestros costos y distinguir cuales son fijos y cuales son variables y especificar qué criterios se van a utilizar para determinar el costo de un producto o servicio.

Por ejemplo si nuestra actividad empresarial se va a desarrollar en un sector donde la innovación tecnológica evoluciona rápidamente, es evidentemente más interesante alquilar los medios productivos que adquirir los mismos.

1.4.3 Equipos e infraestructura

Se deberán evaluar las necesidades reales de las infraestructuras necesarias que pueden abarcar los siguientes puntos:

- Locales y oficinas.
- Maquinaria y herramientas.
- Instalaciones.
- Elementos de transporte.
- Equipos para el proceso de información.
- Aplicaciones informáticas.
- Mobiliario.
- Derechos de traspaso/ Patentes y marcas.
- Depósitos y fianzas.
- Gastos de constitución y puesta en funcionamiento.
- Existencias.
- Otros.

Las pautas establecidas en el plan determinaran el tipo de equipos e instalaciones necesarias.

En general, para empresas que operen con bienes de consumo, como aquellas que se dirigen a usuarios industriales, los locales productivos deben ubicarse en áreas que respeten los requisitos de un eficiente aprovisionamiento y de accesibilidad a la mano de obra adecuada al tipo de trabajo efectuado.

Para locales comerciales es necesario el establecimiento del local en un lugar donde se garantice una buena afluencia de clientes y que dependerá del tipo de mercado al que se dirige la empresa.

Por ejemplo, si nuestro posicionamiento, debido al segmento de mercado seleccionado, requiere una fuerte inversión en un determinado tipo de instalaciones, el hecho de no realizar dicha inversión, o realizar una alternativa que suponga un coste menor, puede suponer que nuestro segmento objetivo, no nos contemple como una empresa que puede satisfacer sus necesidades. Así, si nuestro objetivo es establecer un local de comidas para personas que trabajan y deben almorzar fuera de su hogar, será necesario establecer el mismo en una zona de determinadas características, siendo recomendable ubicar el mismo en el centro de la ciudad, donde la concentración de oficinas es muy alta y ello garantizaría una buena afluencia de gente.

En el plan se indicará de qué se dispone en el momento inicial, las características de los equipos requeridos y se cuantificará la inversión requerida así como la política de amortizaciones que se seguirá. Así mismo es importante temporalizar adecuadamente cómo evolucionará la política de inversiones.

1.5. EL MERCADO

Una vez presentado el producto o servicio que vamos a desarrollar debemos introducir el mercado al cual vamos a dirigirnos. Deberemos haber estudiado los datos básicos de este mercado, pudiendo contestar, por lo menos, a una serie de preguntas clave:

- ¿Qué tamaño tiene el mercado al que vamos a dirigir nuestro producto o servicio?
- ¿Cuál es nuestro cliente potencial?
- ¿Por qué los clientes potenciales necesitan nuestro producto?
- ¿Cómo llegaremos a nuestros clientes potenciales?

- ¿Qué competencia existe en la actualidad?
- ¿Por qué nos diferenciamos de la competencia?
- ¿Cómo lograr que las personas se den cuenta de que lo necesitan?

De cara a potenciales inversores debemos convencerlos de que existe un mercado para nuestra idea y que nuestra idea va a dirigirse a este mercado. No se trata de hacer un plan de marketing completo pero sí trabajar sobre los puntos que a continuación se enumeran y que vamos a desarrollar en los apartados siguientes:

- la definición del mercado
- segmentación del mercado objetivo
- el análisis de la competencia existente
- ventajas competitivas
- la estrategia de producto
- la estrategia de precios
- la promoción y publicidad
- el sistema de distribución
- las previsiones de ventas

1.5.1 Definición del mercado

En este apartado se ha de delimitar qué tamaño tiene el mercado y qué posibilidades de crecimiento plantea. Para ello deberá definirse:

- El mercado geográfico: delimitando las zonas donde se piensa ofrecer el producto o servicio
- El mercado objetivo: definiendo los segmentos de mercado específicos a los que nos vamos a dirigir
- La situación del mercado: describiendo el estado actual y la posible evolución o tendencia futura
- Definición clara del perfil de nuestro cliente potencial: identificando los futuros consumidores de nuestro producto o servicio.

Deberemos basarnos en datos o estadísticas fácilmente verificables, distinguiendo si se trata de un mercado ya existente o de un mercado completamente nuevo. Si se trata de un mercado ya existente los datos serán más fáciles de obtener a través de estadísticas y bases de datos obtenidas de cámaras de comercio, prensa comercial, datos de organismos públicos, etc. indicando de dónde tomamos los datos utilizados. En cambio si se trata de un mercado completamente nuevo será necesario un pequeño estudio de mercado para la delimitación del tamaño del segmento de mercado al cual nos dirigimos. Para ello muchas veces se puede recurrir a estimaciones.

Por ejemplo: imaginemos que vamos a diseñar y fabricar relojes deportivos con características muy especiales y tomamos como destino geográfico todo el país (aproximadamente 38 millones de habitantes). Tenemos que identificar cual va a ser nuestro segmento y deberíamos seguir una serie de pasos como:

- Establecer el tamaño del mercado: 38 millones de habitantes.
- Delimitar el porcentaje de personas en nuestro país teniendo en cuenta las que realizan deportes de competencia y otras que podrían ser también potenciales porque lo utilizarían solamente por estar de moda. Por ejemplo un 12 % (4.560.000 personas)
- Estudiar la distribución por edades de este segmento. Por ejemplo 30% entre 15 y 20 años, 40% entre 20 y 35 años, 25% entre 35 y 50 años y 5% el resto.
- Seleccionar los deportistas "mas a la moda", los que compran siempre el último modelo, por ejemplo, un 20% de cada segmento de edad.
- Determinar si consumidor y comprador son la misma persona.

Es decir, iríamos acotando, a partir de un mercado inicial los posibles segmentos del mismo para después identificar al que nos dirigimos para analizarlo en detalle y determinar las posibilidades de crecimiento.

Algunos consejos prácticos para hacer las estimaciones son los siguientes:

- Partir de una base sólida utilizando cifras fácilmente verificables
- Seguir un camino lógico y que quede claro
- Comparar las fuentes
- Ser creativo: si un valor es desconocido, busquemos un sustituto que se relacione con el que falta
- Comprobar si el resultado es coherente y tiene sentido

Identificar los segmentos de mercado es importante para agrupar clientes potenciales y definir criterios consistentes en cuanto al diseño del producto, el precio, la promoción y la distribución y es, por tanto, el paso previo para diseñar la estrategia de marketing que deberá adecuarse a cada segmento.

Criterios para la segmentación de clientes

Para bienes de consumo:

- Geográficos: país, zonas, comarcas.
- Demográficos: edad, sexo, profesión, ingresos.
- Estilo de vida.
- Comportamiento: uso, aplicaciones, aficiones.
- Comportamiento de compra: marcas, precios...

Para bienes de inversión:

- Demográficos: tamaño empresa, situación, sector..
- Operativos: tecnología aplicada.
- Comportamiento de compras.
- Factores de ubicación.

1.5.2 Análisis de la competencia

Una vez identificado nuestro mercado potencial ha de analizarse la competencia. Se trata de destacar sus puntos débiles y fuertes, comparándolos con los de nuestro proyecto y definirla desde diferentes perspectivas: dimensión, medios humanos, zona de influencia, estructura, prestigio, etc., o en el caso de tratarse de un producto completamente nuevo, es necesario hacer un esfuerzo para determinar cómo, hoy en día, se resuelve la necesidad que nuestro producto o servicio puede satisfacer y que posibilidades existen de que surjan potenciales competidores de productos sustitutos .

Hay que identificar los proveedores más importantes que ofrecen un producto o servicio similar al que presentamos y analizar cuál es su cuota de mercado, cómo trabajan y cuales son sus puntos fuertes y débiles y cómo el mercado los valora.

Muchas veces, este tipo de análisis es menos complicado de lo que parece. Hay que ser imaginativo y emprender acciones tales como: revisar sus catálogos, aproximarse a alguno de sus clientes y, si se puede, adquirir alguno de sus productos. Además se debería ver qué facilidad tienen otros posibles competidores de entrar en el mercado y cuáles serían los efectos en nuestro proyecto. Con esta información lo que se pretende es determinar con mayor facilidad las estrategias de posicionamiento que se deberá seguir para entrar y desarrollarse en el mercado.

A la hora de posicionar un producto en el mercado existen, básicamente, tres estrategias:

- la competencia directa
- la diferenciación
- la focalización

La competencia directa surgiría con aquellos que tienen productos similares dentro del mismo mercado y, normalmente, presenta la desventaja de estar basada en una competencia de precios (liderazgo de costos). La diferenciación consiste en agregar alguna particularidad al producto que lo haga diferente de los demás y que lleve a los consumidores a optar por nuestro producto. La focalización conlleva la especialización en productos/servicios tendientes a satisfacer las exigencias de una categoría determinada de consumidores, a lo mejor más pequeño, pero donde existe menos o ninguna competencia.

La diferenciación se puede conseguir a través de destacar diversos aspectos como son:

- El servicio de entrega.
- La documentación técnica.
- El servicio de post venta.
- La calidad.

Además es conveniente enfatizar cuáles son las habilidades o competencias esenciales de la empresa aquellas sobre las que se basan las ventajas competitivas a largo plazo, como por ejemplo:

- El conocimiento de determinadas tecnologías.
- Las relaciones con determinados agentes del mercado objetivo.
- El conocimiento de un proceso.
- El acceso a un canal de distribución.

1.6. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LA EMPRESA

Para llevar adelante nuestro proyecto es necesario establecer una estrategia de marketing, que consiste en definir lo que se conoce como las cuatro "P": producto, precio, promoción y distribución (se considera p por su nombre en ingles: plaza).

- Producto: ha de satisfacer las necesidades del consumidor
- Precio: lo que se ofrece a cambio del producto
- Promoción: forma de dar a conocer el producto
- Plaza o distribución: la forma en que el producto llega al consumidor

Al ser cada uno de estos ítem parte de una estrategia, deben estar relacionados en forma coherente y clara.

1.6.1 Estrategia de producto

Una vez hecha la descripción de tu producto o servicio (apartado 1.4) es necesario especificar cuál será tu estrategia en torno al mismo, entendiendo por producto no sólo la unidad física de producción sino también todos los otros componentes interrelacionados en la oferta de la empresa: marca, servicio posventa, presentación y estética, etc.

Se trata principalmente de posicionar el producto o servicio y definir los objetivos que se intentan conseguir, los cuales dependerán del área en que se lo clasifique.

Son cuatro las áreas en las hay posibilidades innovadoras:

- 1) Un producto o servicio ya existente en un mercado ya existente: la innovación hará referencia a algún otro aspecto como la técnica de ventas, cambio de diseño, cambio de distribución, etc.
- 2) Un nuevo producto o servicio en un mercado ya existente: añadir nuevas características al producto, agregar nuevos artículos a una línea de productos, añadir mejoras o nuevos servicios a aquellos que ya se ofrecen, etc.
- 3) Un producto o servicio ya existente en un mercado nuevo: se ha descubierto un nuevo nicho en el mercado que no está atendido por la empresa o la competencia.
- 4) Un producto o servicio nuevo en un mercado nuevo: es el más arriesgado pero también el que ofrece la mejor oportunidad de obtener ganancias, siempre que se haya hecho un exhaustivo trabajo de investigación.

1.6.2 Estrategia de precios

La estrategia de precios es muy importante ya que es uno de los aspectos que influyen en el consumidor final y por lo tanto determinará nuestros ingresos futuros.

En la fijación de precios hay que revisar los siguientes factores:

- Identificar los objetivos y limitaciones para la fijación de precios; tales como la elasticidad de la demanda (grado y estacionalidad de la misma), el tipo de producto, la existencia de sustitutivos y tipo de mercado.
- La demanda e ingresos esperados: a partir de la demanda esperada podemos poner el precio que tengamos en mente para ver el volumen de ingresos esperados. No seamos muy optimistas con la demanda y planteemos varias hipótesis: el mejor caso, el peor y el intermedio.
- Determinación de los costos y rentabilidad: deberíamos evaluar los costos ya que la ecuación fundamental a considerar es la siguiente:

$$\text{Beneficios: Ingresos} - \text{Costos}$$

Hemos de considerar que existen varios tipos de costos: costo total, costos fijos y costos variables. El costo total se compone de costos fijos y variables. Los costos fijos son aquellos en los que se incurrirá sin importar cuantos artículos se produzca (por ejemplo alquiler, seguros, sueldos, etc.) y los costos variables dependen del número de unidades que se produzcan (por ejemplo costos de la materia prima, consumo energético, etc.).

- Existen, básicamente, cuatro maneras para establecer el punto de inicio para la fijación de precios:
En base a la demanda: se orienta hacia los consumidores y se basa en fijar el precio del producto o del servicio en función de gustos y preferencias del consumidor.
Con base a los costos: se basa en observar los costos de producción y de comercialización (variables) y añadir lo suficiente para cubrir los costos fijos y obtener beneficios.
Con base en los beneficios: otra manera de fijar los precios es fijarse un objetivo anual de beneficios ya sea una cantidad específica o un porcentaje de ventas o inversión y establecer diversas hipótesis de precios y cantidades.

Con base en la competencia: se establecen los precios basándose en los de la competencia
En general la fijación de precios es un proceso que será una combinación de los métodos descritos pero que no debe hacerse de manera improvisada. Además será necesario la realización de ajustes y considerar la fijación de precios en función del valor, es decir, poner los precios considerando el beneficio del producto o servicio para el consumidor. El precio que fija la empresa afecta asimismo al valor que percibe el cliente.

En definitiva, cada tipo de empresa, producto o servicio requerirá una política de precios distinta.

1.6.3 Estrategia Promoción y publicidad

En este apartado se describirán los medios y sistemas de publicidad a utilizar para ganar mercado, indicando como se piensa competir con eficacia y conseguir el nivel de ventas prefijado.

La promoción tiene como objetivo dar a conocer nuestro producto al cliente potencial, explicar sus ventajas y debe convencerlo que cubre sus necesidades mejor que los de la competencia u otras soluciones alternativas.

Los sistemas actuales para captar la atención de los clientes son los siguientes:

- La publicidad clásica a través de anuncios en televisión, radio, revistas, publicaciones especializadas, etc.
- El marketing directo a través de correo, teléfono, Internet
- Relaciones Públicas
- Exposición y ferias
- Visitas personalizadas a clientes
- Degustaciones

Una vez determinado el nivel de ventas a conseguir, hemos de calcular el volumen que podemos dedicar a publicidad y cual es el mejor canal en función de nuestro producto y estrategia fijada.

1.6.4 Distribución

El canal de distribución a escoger será uno de los factores fundamentales a considerar, el cual tiene un efecto importante sobre los beneficios ya que cuando aparecen intermediarios como mayoristas o minoristas se añaden niveles y, por tanto, complejidad en el canal de distribución. Cuanto más complejo es el proceso de distribución, menos control se tendrá sobre aspectos como precios finales de venta, condiciones de servicios, etc. Se ha de encontrar el equilibrio entre el objetivo establecido al decidir cuál es el segmento de mercado al que se quiere llegar y cual es el canal idóneo y con mejores resultados.

Hemos de considerar que los desarrollos tecnológicos, particularmente en tecnología de la información, por ejemplo Internet, han expandido el espectro de canales de distribución. Algunos de los canales habituales son los siguientes:

- | | |
|---|-----------------------------------|
| - | Distribuidores. |
| - | Agentes externos o comisionistas. |
| - | Franquicia. |
| - | Vendedores al por mayor. |
| - | Puntos de venta propios. |
| - | Agentes de venta propios. |
| - | Correo directo. |
| - | Centro de llamadas. |
| - | Internet. |

1.6.5 Previsiones de ventas

Al final de este capítulo del Plan de Negocio hemos de tener definidos los siguientes aspectos:

- el producto o servicio que vamos a ofrecer
- el segmento de mercado al que nos dirigimos
- la competencia con la que contamos
- la estrategia de precios que vamos a establecer
- qué medios vamos a utilizar para dar a conocer nuestro producto o servicio
- qué canal o canales son los más idóneos para llegar al segmento de mercado que hemos establecido

El plan empresarial debe contener una clara definición del mercado total, el mercado objetivo y el porcentaje de mercado que esperamos conseguir.

Se debe hacer una estimación de los ingresos que podremos obtener en un horizonte de 3 a 5 años y para ello deberemos definir nuestro modelo de negocio, es decir, cuál (es) será (n) la (s) fuente (s) de obtención de ingresos.

Además deberemos estimar el número de unidades del producto que esperamos vender (o alquilar) o el número de servicios que esperamos prestar. Por ejemplo: esperamos vender 1.500 unidades de nuestro producto el primer año y estimamos que el volumen de ventas se incrementará en un 20% cada año.

Hemos de demostrar que hemos pensado en el volumen de ventas que se pueden alcanzar en los primeros cinco años y que conocemos nuestras posibilidades de crecimiento a través del posicionamiento escogido y la competencia existente o que pueda surgir.

Esto nos permitirá que de forma razonada establezcamos estimaciones acerca de la cifra de ventas, en unidades e importes que utilizaremos en nuestros cálculos, y cuando hayamos definido los costos fijos y

variables que esperamos tener, podremos determinar el punto muerto o equilibrio. En el capítulo dedicado a los aspectos económico-financieros se explica detenidamente como se calcula el punto de equilibrio.

2. ORGANIZACIÓN Y PLAN DE TRABAJO DE DESARROLLO DEL PROYECTO

2.1 ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

Los aspectos de organización incluyen la distribución de tareas y responsabilidades, planificación del personal, dirección y cultura de la empresa. Este área hace referencia a la definición de los objetivos del proyecto, a su organización y a las personas necesarias para llevarlo a término. Para ello se debe observar que los objetivos de la empresa y sus áreas funcionales concuerden y se complementen. Una vez establecido esto se deberán definir los procesos operativos de la empresa:

- Los procesos operativos (funciones) de la empresa:

¿Qué se hace?.

¿Cómo se hace?.

¿Con que se hace?.

¿Dónde se hace?.

¿En cuanto tiempo se hace?.

Cualquier actividad empresarial necesitará considerar aspectos de tipo organizativo. La organización debe ser flexible y adaptarse a las nuevas circunstancias. Se deberán establecer las siguientes fases:

- Análisis estratégico y definición de objetivos: se observarán los aspectos externos e internos que son favorables y desfavorables para el desarrollo del proyecto para hacer un diagnóstico de la situación del mismo. A partir de este diagnóstico, se debe establecer los objetivos a corto y medio plazo como empresa.

- Organización funcional de la empresa: en esta fase, a partir de los objetivos fijados, se deberán cumplimentar los siguientes pasos:

Definición de funciones.

Reparto de funciones en base a los curriculums y experiencia profesional.

Organigrama.

Gestión y dirección (proceso de toma de decisiones).

Forma prevista de retribución (sueldos, reparto de beneficios, facturación por servicios).

En esta apartado, al establecer la definición de funciones y su reparto, se podrá considerar la posibilidad de que parte de las actividades sean llevadas a cabo por terceros ajenos a la empresa, tanto actividades de apoyo como contabilidad o gestión de personal, o la subcontratación de partes del proceso. Así, subcontratar al máximo es una buena recomendación para quienes empiezan una empresa. Se han de aprovechar al máximo los recursos externos y consumir recursos escasos en las primeras etapas de una empresa, posponiendo las inversiones hasta que exista una sólida evidencia favor del nuevo concepto de negocio. Es decir, el equipo humano debe concentrarse en salvaguardar las actividades realmente esenciales que constituyen el elemento esencial de su diferenciación, personalidad, identidad o secreto y hacer una hábil utilización de la subcontratación tanto en aprovisionamientos como en distribución.

2.2 MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN

Además de contemplar los aspectos indicados en el apartado anterior, cuando se pretende constituir legalmente una empresa es importante tener en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- el número de socios que desean iniciar el negocio
- la cuantía del capital social
- los gastos de constitución
- los trámites a realizar para implantarla legalmente
- las obligaciones fiscales que se deberá afrontar
- las obligaciones laborales a las que estará sujeta
- las responsabilidades que se adquieren frente a terceros

3. ASPECTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS

En este apartado se establecerán todos los aspectos económicos y financieros del Plan de Negocios y deberá concluir acerca de la viabilidad económico-financiera del proyecto empresarial.

La vertiente económico-financiera de un Plan de Negocio debe tratar cuatro puntos básicos:

- Determinar la inversión inicial necesaria.
- Estudio de las fuentes de financiación disponibles.
- Proyecciones de resultados de la actividad empresarial (normalmente tres años).
- Proyecciones de flujos de fondos (normalmente tres años).

Si bien en este capítulo se desarrollarán los puntos indicados y se explicarán aspectos de carácter contable, no necesariamente deben incluirse en su totalidad en el Plan de Negocio. Debe considerarse que lo que realmente interesa a los inversores profesionales es un pequeño número de cifras clave muy estudiadas, que puedan estar soportadas por estudios económicos más amplios. Es crucial que las proyecciones y estimaciones se apoyen en suposiciones y explicaciones bien sustentadas.

3.1 DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL NECESARIA

A la hora de determinar la inversión inicial se deben tener en cuenta tres pasos:

1. Evaluar los elementos necesarios para desarrollar nuestra actividad y cuantificación de su costo. Los eventuales elementos que serán necesarios son aquellos que se han descrito en el apartado de equipos e infraestructura del equipo productivo.

2. Además de los costos citados debe ser considerado en todo caso el capital de trabajo. ¿Qué es el capital de trabajo?.

Es la necesidad de financiación a corto plazo originada por la diferencia temporal entre el periodo de pago de nuestras compras y el periodo de cobro de nuestras ventas. Representa el capital necesario para atender el giro normal de una empresa.

Para ello es necesario poder estimar el plazo de pago a nuestros proveedores y el periodo de cobro de nuestros clientes.

La situación que se plantea como ideal es la de diferir al máximo los pagos y anticipar al máximo los cobros. Para ello se establecerán medidas que posibiliten acortar los periodos de cobro, como por ejemplo mediante políticas de descuentos por pronto pago.

Es fundamental el cálculo del capital de trabajo, especialmente en proyectos relativos al ámbito de las TIC en las que los plazos de implantación de los proyectos son dilatados mientras que los equipos y materiales necesarios hay que adquirirlos al principio del proyecto.

3. A partir del análisis de los puntos anteriores, nos podemos formular la siguiente pregunta: ¿Cuánto dinero necesito para iniciar mi actividad?.

Como es de esperar esta pregunta no se podrá contestar hasta que no se hayan encajado todas las piezas del Plan de Negocio, pero ahora tenemos un punto de partida. Que se concreta en:

- 1) El costo de nuestra investigación de mercado.
- 2) La selección de los elementos necesarios para empezar (inversión).
- 3) Y la determinación de nuestro capital de trabajo.

3.2 PROYECCIONES DE RESULTADOS

Esquema y descripción de una cuenta de resultados.

CUENTA DE RESULTADOS	
Descripción	Importe
INGRESOS	
- COSTO VENTAS	
MARGEN BRUTO	
- GASTOS DE COMERCIALIZACION	
CONTRIBUCION MARGINAL	
COSTOS FIJOS	
Alquileres	
Servicios	
Impuestos	
Gastos de personal (sueldos)	
Amortizaciones	
Provisiones	
BAII	
- GASTOS FINANCIEROS	
BAI	
- IMPUESTO A LAS GANANCIAS (35%)	
BENEFICIO NETO	
+ Amortizaciones	
FLUJO DE FONDOS	

Definiciones:

Ingresos

- Ventas

Ventas de productos y/o servicios que se corresponden con la actividad principal.

- Otros ingresos

Otros ingresos obtenidos que no se corresponden con la actividad principal de la empresa.

Costo de ventas

Erogaciones realizadas en la elaboración de los productos vendidos y/o servicios prestados. (se refiere sólo a lo utilizado en la elaboración y no a todo lo que se ha adquirido)

Margen bruto

Es la diferencia entre los ingresos y el costo de ventas

Gastos de comercialización

Son los gastos relacionados con la comercialización del producto o servicio: comisiones, sueldos de los vendedores, etc.

Contribución Marginal

Es la diferencia entre el margen bruto y los gastos de comercialización

Costos Fijos

Son todos los gastos ocasionados por la estructura de la empresa y otros que no tienen relación con el nivel de actividad.

- Servicios
 - Consumos de agua, luz y gas.
 - Seguros.
 - Mantenimiento y reparaciones.
 - Transportes.
 - Servicios profesionales independientes(honorarios)
 - Material de oficina.
 - Comunicaciones: teléfono, correos,...
 - Publicidad y R.R.P.P..
 - Diversos.

- Impuestos

Todo tipo de contribuciones, impuestos y tasas.

- Gastos de personal

- Salarios brutos del personal asalariado.
- Otros gastos sociales.
- Salarios de los socios o retribución propia en caso de autónomos.
- Cargas sociales a cargo de la empresa y/o autónomos.
- Indemnizaciones.

- Amortizaciones

Es el resultado de aplicar anualmente un porcentaje (en función de la vida útil estimada) sobre el valor de los activos sujetos a depreciación, que recoge el efecto de su desgaste u obsolescencia.

- Provisiones

Existen de varios tipos, la más importante es la derivada de saldos de difícil realización por morosidad.

BAII

Beneficio antes de intereses e impuestos

Gastos financieros

- Ingresos financieros
- Gastos financieros
 - Intereses de préstamos.
 - Descuentos sobre ventas por pronto pago.
 - Intereses y comisiones por descuento de documentos comerciales.

BAI

Beneficio antes de impuestos

Impuesto a las Ganancias de sociedades

Es el impuesto sobre el beneficio del periodo, que es diferente del resto de impuestos pagados por la empresa.

Flojo de Caja

Es la medida real de cuántos ingresos está teniendo la empresa y muestra si las actividades de explotación están generando o consumiendo dinero.

Así mismo, tal como se ha comentado al explicar la estrategia de precios, debe distinguirse entre costos fijos y variables, ya que dicha distinción será importante tenerla presente en el desarrollo del enfoque económico y financiero que se dará al plan de empresa.

Costos Variables: Están directamente asociados a las unidades producidas y varían proporcionalmente al número producido de las mismas.

Costos Fijos: Son totalmente independientes de las unidades producidas y no varían con respecto al número producido de las mismas.

Previsión de las cifras de ventas y de resultados

¿Cómo se realiza una previsión?

Tenemos que tener en cuenta nuestro proyecto empresarial, globalmente, ya que las previsiones tienen que ser consecuentes y consistentes en base a las premisas que hemos establecido.

Hay que ser realista, lo cual supone:

- Realizar una adecuada previsión de ingresos por ventas.
- Determinar la totalidad de costos y gastos, diferenciando los variables de los fijos.

Errores más comunes que hay que evitar:

- No trabajar con previsiones realistas. Un exceso de confianza u optimismo puede llevarnos a iniciar un proyecto económicamente no viable.
- No soportar y documentar la forma en que se ha realizado la previsión. La realización de este ejercicio puede hacer ver en detalle cuestiones no previstas.
- Las previsiones se realizarán en función de lo establecido a lo largo del plan de negocios.

Punto muerto o de equilibrio.

El punto de equilibrio constituye una herramienta muy útil para la administración de una empresa, y se analiza a partir del criterio del costeo variable (proporcional). El punto de equilibrio está dado por un volumen de ventas tal que, deducidos los costos variables, arroje un saldo que alcance a cubrir exactamente los costos fijos.

Exceder esa cifra implica obtener beneficios, evidentemente no llegar significa operar con pérdidas. Se determina en base a la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Resultados}}$$

Conclusiones

Si el margen de contribución de las ventas es mayor (margen comercial), se reduce el número de unidades a vender para cubrir los costos.

Si reducimos los costos fijos, que en gran parte vienen condicionados por la inversión inicial, el número de unidades a vender para obtener beneficios también se reduce.

La planeación de las utilidades

De acuerdo con lo que se imponga como meta u objetivo cada empresa, se puede calcular cuánto hay que vender, a qué costos y a qué precio para lograr determinadas utilidades.

La manera de calcular es simple:

$$\text{Unidades por vender} = (\text{costos fijos} + \text{utilidad deseada}) / \text{margen de contribución unitario}$$

$$\text{Cantidad x precio} : \frac{\text{CF+R}}{\text{CMg.}}$$

3.3 FLUJO DE FONDOS Y PROYECCIONES

El flujo de fondos, no es más que un cuadro donde iremos colocando, razonable y razonadamente todas nuestras previsiones.

Recordar que las ventas y cobros no suelen coincidir, de igual manera que compras y pagos. El flujo de fondos es la medida real de cuantos ingresos está teniendo la empresa y muestra si las actividades de explotación están generando o consumiendo dinero.

Se tiene que partir necesariamente de la situación inicial que determina el plan de inversiones inicial y la financiación de las mismas y utilizar el resultado que va generando la propia actividad de la empresa.

La importancia de plantearlo correctamente radica en que un plan de empresa, con unos resultados previstos aceptables desde los puntos de vista técnico y comercial, puede no ser viable si la previsión financiera concretada en el flujo de fondos muestra un desequilibrio, de forma que la empresa no pueda atender sus pagos.

La previsión económica es única y la previsión financiera, requiere normalmente un proceso reiterativo de ajustes hasta que se llega a conseguir un determinado equilibrio, en dicho proceso puede darse el caso en que la previsión económica se vea afectada, normalmente por el costo financiero de disponer de fondos ajenos.

El flujo de fondos es una herramienta dinámica sobre la que hay que hacer un seguimiento continuo, analizando las desviaciones sobre la previsión inicial, y qué efecto tienen las mismas.

Pueden suceder 2 cosas:

- 1) Previsiones conservadoras que la realidad supera, se genera un excedente que se debe utilizar adecuadamente para aumentar el beneficio.
- 2) Previsiones optimistas que no se cumplen, se deben tomar medidas correctivas y/o analizar posibles soluciones para poder cumplir con los pagos.

Técnica de elaboración

Lo ideal sería la realización de un flujo de fondos, por lo menos para el primer año, mes a mes, y en su defecto como mínimo trimestralmente.

El flujo de fondos obedece a un criterio de caja, debiendo tenerse en cuenta que los flujos monetarios reales, difícilmente coinciden con el devengamiento de los ingresos o gastos que los originaron.

Recordar que el flujo de fondos, junto con la cuenta de resultados, y la inversión inicial, nos reportará la información que nos servirá para configurar lo que será el balance de situación a una fecha determinada y que se explica en el apartado siguiente.

Se deberá, en primer lugar, ubicar los cobros de las ventas, en función de los periodos en que se realizarán las mismas, y los periodos medios de cobro de los clientes establecidos.

Seguidamente, colocar los pagos de la inversión inicial. Después colocar las compras en función de las cifras de ventas establecidas anteriormente.

Y por último acomodar el resto de costos y gastos.

Flujo de Fondos.

	1 Trim.	2 Trim.	3 Trim.	4 Trim.
<u>COBROS</u>				
Ventas				
IVA a recuperar				
Otros				
TOTAL COBROS (1)				

<u>PAGOS</u>				
Proveedores				
Personal (neto)				
Seguridad Social				
IVA a pagar				
Publicidad y promoción				
Alquileres				
Suministros				
AFIP				
Pagos diversos				
Devolución préstamos				
TOTAL PAGOS (2)				

Diferencia (1 - 2)				
Saldo anterior				
Necesidad de fondos				

El Flujo de Fondos constituye una herramienta básica para, en primer lugar, conocer cuáles son las necesidades reales de fondos (última línea de la tabla anterior) y, a continuación, establecer la negociación con posibles proveedores de financiación (créditos, hipotecas, capital riesgo,...). Por último, es conveniente realizar una proyección del flujo de fondos en función de las ventas proyectadas, como mínimo a tres años. Dicha proyección nos será de utilidad para la evaluación de distintos indicadores que nos permitirán obtener información sobre la rentabilidad del proyecto. Algunos Indicadores útiles para la toma de decisiones son:

- **VAN (Valor actual neto):**

Diferencia entre el valor actual de los flujos de fondos que suministrará una inversión, y el desembolso inicial necesario para llevarla a cabo. Se recomienda efectuar la inversión si el VAN es positivo.

- **TIR (Tasa interna de rentabilidad):**

Tasa que iguala la inversión inicial al valor presente de los flujos futuros provenientes de dicha inversión. Es la tasa que hace que el VAN sea cero.

- **Periodo de repago**

3.4 BALANCE DE SITUACIÓN

Finalmente queda comentar la existencia de un estado contable no explicado anteriormente. Es el balance de situación y expresa la situación de la empresa en un momento determinado, donde se refleja la situación patrimonial de la sociedad, sus recursos y cómo éstos se han aplicado. El balance de situación presenta el activo y el pasivo a una fecha determinada, es decir, muestra de donde procede el capital y como se invierte.

Se determina a partir de la situación real consecuencia de la concreción de las previsiones iniciales, el plan de inversión, el plan de financiación y la evolución recogida en el flujo de fondos. Es recomendable realizar un estado de situación para cada uno de los años proyectados en el flujo de fondos.

ACTIVO	Saldo	PASIVO	Saldo
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Disponibilidades.		Cuentas a pagar.	
Créditos por ventas.		Deudas banc.y fin.a c/plazo.	
Bienes de cambio.		Parte corriente deuda l/plazo	
		Otros pasivos corrientes.	
ACTIVO NO CORRIENTE		PASIVO NO CORRIENTE	
Bienes de uso netos de amort.		Deuda a largo plazo (neta).	
Cargos diferidos.		Otros pasivos no corrientes	
Otros.			
		PATRIMONIO NETO	
		Capital.	
		Resultados acumulados	
		Resultado del ejercicio	
TOTAL ACTIVO		TOTAL PASIVO + PATRIM. NETO	

3.6 CONCLUSIONES

De cara a la elaboración de un Plan de Negocio que tiene que presentarse a un inversor, es importante no caer en el error de aportar demasiadas cifras o con excesivo detalle. Hay que resaltar aquellas cifras que se consideran fundamentales para entender la viabilidad y rentabilidad del proyecto. Se considera que los mínimos requerimientos en cuanto a información que es necesario aportar son:

- Cuenta de resultados
- Flujo de Fondos

Además, para la cuenta de resultados, deberán presentarse las proyecciones para los próximos tres o cuatro años, y para el flujo de fondos del primer año, habrá que incluir el detalle trimestral, indicando en cada caso las hipótesis que justifican las cifras y sus variaciones más significativas.

Finalmente, y como resultado de las proyecciones del flujo de fondos, habrá que especificar cuáles son las necesidades (si las hay) de financiación.

4. BIBLIOGRAFÍA

1. "Usted compra, yo vendo: Qué tenemos en común?", Miguel Santesmases Mestre, Editorial Pirámide (2002).
2. "El Comportamiento de los Costos y la Gestión de la Empresa", Bottaro, Oscar E., Rodriguez Jauregui, Hugo A., Yardin Amaro, R., Editorial La Ley (2005).
3. "Emprendiendo. El arte de crear empresas y sus artistas", Ediciones Deusto, Bilbao (1994).
4. "El Plan de Negocios", Antonio Borello, McGraw-Hill Interamericana, Bogotá (2000).