



*Plan de Negocio
Octubre, 2001*

Plan de Negocio

- 1 Qué es un Plan de Negocio**
- 2 Resumen ejecutivo**
- 3 Actividades a desarrollar, producto o servicio a ofrecer**
- 4 Estudio de mercado**
- 5 Estudio del sector**
 - 5.1 Análisis del entorno
 - 5.2 Políticas de Marketing
- 6 Plan de Recursos Humanos - Equipo Directivo**
- 7 Análisis Económico - Financiero**
 - 7.1 Estimaciones y Proyecciones
 - 7.2 Metodología
 - 7.3 Financiación
- 8 Calendario del Plan**
- 9 Análisis D.A.F.O y Conclusiones**
- 10 Anexos**

1 Qué es un Plan de Negocio

La prestación de servicios de generación y desarrollo de Proyectos empresariales bajo la actividad de capital-riesgo, requiere, entre otras cosas, un análisis de viabilidad de los mismos. La herramienta fundamental para dicho análisis es el Plan de Negocio o Plan de Empresa que todo Proyecto debe contemplar.

El Plan de Empresa consiste en un documento, donde se describen las bases de la creación o del desarrollo de un proyecto empresarial, los objetivos del mismo, y los medios a utilizar para alcanzarlos y para reducir riesgos. Para ello ha de apoyarse en datos objetivos con el fin de proporcionar una opinión realista y positiva sobre la situación actual, los objetivos y las posibilidades de éxito del proyecto.

Este documento permite al promotor evaluar la viabilidad de su proyecto. Para ello, se analizan tanto las inversiones y gastos que el negocio ocasionará como los ingresos que se prevén obtener. Dicho documento buscará más una explicación concisa y clara del Proyecto que una explicación exhaustiva del mismo. Además el Plan de Empresa ha de ser visto por el Promotor como una herramienta interna de gestión de su Proyecto.

El período contemplado suele ser, normalmente, entre 3 y 5 años.

2 Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo, deberá contemplar una síntesis de los aspectos más importantes que se desarrollan en cada apartado del Plan de Empresa. En definitiva deberá de recoger una descripción breve de la “idea” empresarial, producto o servicio previsto, situación con competidores, atractivos del mercado actual o potencial, factores críticos de éxito, estrategia producto o servicio versus mercado, proyecciones financieras, necesidades financieras, etc.

Asimismo el resumen ejecutivo deberá de recoger la situación actual y el origen del Proyecto, los puntos fuertes y los aspectos de mejora del equipo directivo, con el objetivo de definir su aportación al éxito del Proyecto.

Otro de los apartados a recoger en el resumen ejecutivo es una breve historia de la empresa o del Proyecto, especialmente en aquellos casos en los que la empresa no sea de nueva creación, identificando:

- ✓ Nombre y fecha de constitución, actividad y desarrollo de la misma, trayectoria de sus promotores / fundadores y contribución de éstos a las actividades y progreso del negocio.
- ✓ Situación jurídica actual o futura. Conviene añadir una lista de socios, accionistas, partícipes y otros datos relevantes de la sociedad.
- ✓ Breve descripción de la situación económica actual y de las políticas y estrategias de empresa adoptadas.
- ✓ Resumen de los productos o servicios de la empresa y su implicación en los resultados de la misma.
- ✓ Breve descripción del sector en el que opera y sus principales tendencias y posición respecto al sector.

3 Actividades de desarrollar, producto o servicio a ofrecer

El plan de empresa debe incluir una descripción del Proyecto empresarial; establecer modelo de negocio a iniciar, tanto para el caso de empresas de nueva creación, como para las empresas en marcha que busquen financiación adicional o la promoción de nuevas líneas de negocio o actividades en empresas ya existentes.

El Promotor debe definir, de modo concreto, el Proyecto que pretende poner en marcha. En este punto, se deberán incluir las principales novedades o diferencias que este Proyecto presenta con respecto a la oferta actual disponible en el mercado, así como las ventajas competitivas de dicho Proyecto.

Definir el modelo de negocio consiste, básicamente, en colocarnos en un espacio tridimensional con tres ejes fundamentales: **necesidades de los clientes** (funciones), **segmentos de clientes** (grupos) y **tecnología** a utilizar.

En este ámbito, es preciso:

- ✓ Dividir en familias los productos o servicios a ofrecer (gama).
 - ✓ Describir las diferentes secciones que componen el proceso de producción o de gestión de los productos o servicios considerados. Es muy importante identificar las actividades internas y aquellas que se pueden subcontratar (outsourcing) aprovisionamiento de materias primas, prestaciones de servicios, productividad o eficacia y eficiencia de los servicios prestados, tecnología o metodología aplicada, normas de calidad, etc.
 - ✓ Una vez determinadas las necesidades de la empresa, es necesario analizar las inversiones que, finalmente, se van a acometer, activos productivos que se utilizarán, destacando las características de todos ellos, régimen y momento adquisición, capacidad y posibilidad de expansión, costes de mantenimiento, estructura y diseño de elementos, cálculo del coste y duración estimada de equipos e instalaciones y localización de los mismos. Ventajas y desventajas de la localización en términos de conflictividad laboral, disponibilidad de trabajo, proximidad de cliente, acceso infraestructuras, incentivos públicos por la radicación, utilidades etc.
 - ✓ Determinación de los inventarios precisos para varios niveles de venta. Estos datos, desglosados para los distintos tipos considerados, serán incorporados para las proyecciones financieras. Asimismo se describirá cómo se controlarán los stocks y qué medidas se tomarán para solventar cualquier variación estacional, incluyendo tanto los problemas de aprovisionamiento como los de almacenamiento. Se recogerán también las políticas de aprovisionamiento y otros servicios razonando la organización y funcionamiento de los mismos de manera que se asegure la disposición de materiales adecuados.
- Es necesario establecer para cada período temporal la relación de inversiones que se van a producir.
- ✓ Hay que considerar lo que se consumirá al producir o al prestar servicios, y valorar el gasto por cada unidad de producto que se fabrique o servicio que se preste, así como es conveniente indicar las medidas previstas par reducir o controlar dichos costes.
 - ✓ Si el Proyecto es resultado de una nueva tecnología, debería indicarse si ha habido un proceso o fase de I+D o si lo va a haber, especificando claramente un plan, identificando objetivos, plazos y costes estimados para alcanzarlos, riesgos apreciados con la nueva tecnología, así como productos o servicios alcanzables con dicha tecnología.

El potencial inversor precisa conocer las principales características del producto o servicio a lanzar, sus usos secundarios y las ventajas o desventajas de su utilización.

Para facilitar la comprensión del Proyecto a poner en marcha, se pueden utilizar esquemas, dibujos, fotografías, vídeos, etc., ya que en ocasiones los Proyectos pueden tener un componente tecnológico sofisticado y difícil de entender.

4 Estudio de mercado

El estudio de mercado tiene por objeto estudiar la oferta y demanda existente actualmente en el mercado a actual, para determinar la posible existencia de un hueco de mercado. Es muy importante el enfoque producto / servicio-mercado. Se trata de llegar a la conclusión de que existe un mercado para el producto o servicio a lanzar y que dicho mercado se conoce.

Todo producto o servicio tiene un ciclo de vida, más o menos largo, en el cual existen diversas fases que tienen una incidencia muy importante en las ventas y en el beneficio.

- ✓ **Introducción:** Presentación del producto o servicio en el mercado. Suele y debe ser corta y se caracteriza por un volumen bajo de ventas o prestación de servicios y con un beneficio del negocio negativo.
- ✓ **Crecimiento:** Una vez presentado el producto o servicio en el mercado, el público lo conoce comienza a usarlo. A lo largo de esta fase, pueden o deben aparecer los primeros beneficios.
- ✓ **Madurez:** El producto o servicio ya está estabilizado, se produce lo que se consume, la clientela es estable, las ventas o prestaciones de servicios son estables, y los beneficios empiezan a crecer.
- ✓ **Declive:** El producto o servicio se ha saturado. La clientela abandona el producto o servicio por otros nuevos. Esta fase es la más peligrosa, ya que la decadencia puede ser muy rápida, y si no se detectan sus comienzos, cuando se perciban sus efectos puede ser tarde para protegerse de ellos.

Se deberá recoger el mercado actual y el potencial, con datos cuantificados que demuestren la existencia de tamaño, progresión periódica (anual), características del mercado global teórico (cuantificado en unidades y precio por unidad) y sus expectativas de crecimiento al menos en un horizonte de 3 años.

El análisis del mercado permite al promotor conocer diferentes aspectos del entorno en que desarrollará su actividad (competencia, tamaño del mercado y crecimiento, inversión media, margen medio, etc.) y elaborar el plan de marketing.

La realización de este análisis es crítica para el éxito del Proyecto propuesto por el Promotor, por lo que el enfoque ha de ser prudente y no incurrir en una sobreestimación del mercado que pudiera generar desconfianza en los inversores. En consecuencia conviene dedicarle los recursos necesarios y considerar, incluso, la contratación de servicios externos especializados en estudios y análisis de mercados, incluyéndolos en el Plan de Empresa, para contrastar y reforzar la información en él contenida.

5 Estudio del sector

5.1 Análisis del entorno

Este análisis pretende describir el entorno en el que la empresa va a desarrollar su actividad y representa todo aquello ajeno a la empresa, y sobre lo que no tiene una influencia directa para cambiar sus circunstancias actuales, es decir el sector en el que va a operar.

En el análisis del entorno se utilizan, de forma muy general, dos fuentes:

- ✓ La experiencia pasada que pueda poseer la empresa
- ✓ La captación de datos, a través del conocimiento propio de los componentes de la empresa.

Un resumen de los agentes del entorno que influyen en el modelo de negocio es:

✓ **Los Competidores.** La clara definición del negocio ayudará a saber con quién y cómo realmente estamos compitiendo, y quiénes (por proximidad) son susceptibles de invadir nuestros segmentos, permitiéndonos delinear estrategias de actuación inteligentemente fundadas. De la competencia de la empresa, deberemos conocer:

- Quiénes son realmente nuestros competidores, realizando una primera aproximación a aquellas empresas que operen en nuestro sector, definiendo a los competidores actuales, como todas aquellas empresas que se orientan a satisfacer unas necesidades concretas, a un grupo de usuarios concreto, a través de unos clientes, por medio de un conjunto de tecnologías, dentro de un ámbito geográfico determinado. El esfuerzo de análisis deberá centrarse sobre todo en las empresas más cercanas competitivamente.
- Cuál es su estrategia, es decir que futuro han elegido para su empresa y el modo de alcanzarlo, qué esquema tienen definido para dar coherencia, unificar e integrar las decisiones de la empresa. Además analizaremos dónde compiten, en que están basando sus formas de competir, que políticas aplican en I+D, fabricación o gestión, productos o servicios, marketing, finanzas, personal, etc.

- Cuáles son sus principales objetivos primarios, rentabilidad, crecimiento de ventas, participación en el mercado, política de dividendos, objetivos y mecanismos de control de la empresa matriz si pertenece a un grupo de empresas, etc., .
- Cómo equilibra la competencia dichos objetivos entre el corto, medio y largo plazo, identificando los sistemas de información, control y evaluación que utilizan los competidores, es decir en qué puntos se centra la evaluación del logro, en función de qué se evalúan los negocios, si existen incentivos para la fuerza de ventas y con qué parámetros están relacionados, política de compensación a directivos, beneficio anual, beneficio medio de los cinco últimos años, beneficio antes de amortizaciones, crecimiento en ventas, participación de mercado, ROS (beneficio sobre ventas), ROA(ventas sobre activos) y ROE (beneficio sobre recursos propios) anuales de los cinco últimos años. Tendremos que identificar el nivel de logro de dichos objetivos, es decir la satisfacción del competidor con sus resultados actuales.
- Cuál es el papel que han asumido dichos competidores en el sector (liderazgo en costes, volumen, tecnología, innovación de productos, etc.,). Asimismo deberíamos establecer un perfil de respuesta de dichos competidores, es decir capacidades actuales y disponibles (financieras, tecnológicas, productivas, directivas, organizativas, etc.)
- Cuáles son nuestros competidores potenciales, es decir aquellos que podrían desarrollar activos estratégicos, es decir recursos y capacidades, que les permitieran satisfacer las mismas necesidades a nuestros clientes y en consecuencia representen una amenaza

La credibilidad del Plan será mayor si se observa que el Promotor tiene analizada y evaluada a su competencia manifestando un profundo conocimiento sobre el posicionamiento de dicha competencia en el sector. Conviene dedicar aquí también los recursos necesarios y considerar incluso, la necesidad de contratación de servicios externos.

✓ **Los Clientes.** Son los compradores o consumidores de los productos o servicios de la empresa y en consecuencia hay que realizar un análisis de los agentes que la componen, diferenciando entre consumidores intermedios, consumidores finales y prescriptores.

Es importante diferenciar los distintos tipos de clientes, destacando quienes serán los que tengan un mayor protagonismo, su poder de negociación, su participación en el mercado, necesidades etc.

Además es importante analizar lo siguiente:

- Si nuestros clientes están concentrados o compran volúmenes elevados relativos a las ventas del sector.
- Si los niveles de compra de dichos clientes representan una fracción significativa de sus costes o compras
- Si los productos o servicios que ofrezco a mis clientes son estándar o poco diferenciados.
- Si se enfrentan a costes de cambio
- Si mis clientes obtienen bajos beneficios ya que intentarán presionar para obtener costes de compra más bajos.
- Amenaza de integración hacia atrás de mis clientes
- El producto o servicio es poco importante para la “calidad” de los productos o servicios de los compradores

La caracterización de los agentes de demanda se justifica por existir unas razones de comportamiento de solicitud de los productos considerados, distintas para cada uno de ellos: el consumidor final satisface una necesidad particular, el consumidor intermedio busca un máximo de valor añadido económico y comercial y el prescriptor, por su parte, tiene las motivaciones del consumidor intermedio, pero generalmente no es un consumidor. En este sentido es importante realizar una clasificación por orden de importancia en cuanto a lo que va a significar para los clientes, el precio, la calidad, el servicio o producto. En el caso de que se hubieran dado reacciones negativas de los consumidores, explicar las medidas a adoptar para evitar su repetición.

✓ **Análisis de los Proveedores.** El análisis de proveedores o suministradores, tiene comportamientos alineados con el análisis de clientes. Conocer el "mercado de proveedores o suministradores" pasa por analizar, entre otros, los siguientes aspectos:

Proveedores actuales y potenciales. Mercado de oferta y características, analizando las condiciones que hacen poderosos a nuestros proveedores o suministradores.

- Si el sector en el que operan está dominado por pocas empresas y está más concentrado al sector al que vende.
- Si no están obligados a luchar contra otros productos sustitutivos par vender en el sector.
- Si el sector de la empresa no es un cliente importante para un grupo de proveedores ya que éstos venden a un número de sectores diferentes.
- Si los productos de nuestros proveedores son diferenciados o han conseguido costes de cambio.
- Cuando nuestros proveedores presentan una amenaza verosímil de integración hacia delante.

Determinación de grupos estratégicos en el mercado de proveedores.

- Proveedores alternativos (por productos, tecnologías, etc.) o cambios en la composición de nuestros materiales / tecnologías para redefinir la relación con los proveedores.
- Relaciones entre nuestros proveedores reales y potenciales y nuestra competencia: Grado de relación, participaciones, dependencia, precios, condiciones, etc.
- Estructura de los proveedores: Tecnología, estabilidad financiera, organización empresarial, capacidad de adaptación a nuestras necesidades y disposición para hacerlo, etc.

✓ **Análisis de los Productos o Servicios Sustitutivos.** La identificación de productos sustitutivos consiste en buscar otros que puedan realizar la misma función que el que fabrica. Es necesario analizar especialmente aquellos productos sustitutivos en los que están sujetos a mejoras en la relación precio-rentabilidad, los que son producidos por sectores que consiguen altos beneficios ya que se pueden presentar más rápidamente, la adecuación que tienen a las necesidades de los clientes y la fidelidad de éstos a esos productos. Asimismo deberemos realizar un análisis de nuevos desarrollos tecnológicos, cambios surgidos o esperados en las necesidades de los clientes, las modificaciones de los motivos de compra.

✓ **Análisis de Nuevos Entrantes.** Son aquellos competidores que pueden surgir, pero que aún no existen. La amenaza de entrada depende de las *barreras de entrada* que están presentes, junto a la reacción de los competidores existentes que puede esperar la empresa entrante. Si las barreras son altas la amenaza de entrada es pequeña.

Hay seis fuentes fundamentales de barreras de entrada:

- Las economías de escala
- Diferenciación de producto
- Requisitos de capital
- Acceso a los canales de distribución
- Desventajas de coste independientes de la escala (tecnología de producto propia, acceso favorable a materias primas, localizaciones favorables, ayudas gubernamentales, curvas de aprendizaje o experiencia).
- Política de gobierno

Hay que considerar asimismo las barreras de entrada conjuntamente con las de salida ya que hay casos poco aconsejables como sectores con barreras de entrada bajas pero barreras de salida altas.

5.2 Políticas de Márketing

En este apartado hay que diferenciar las siguientes políticas de márketing:

✓ **Política de Producto o Servicio.** Se deben de considerar las características, modificaciones y complementos que incorporará el producto o servicio para alcanzar el nivel de venta estimado. En particular se considerarán los siguientes aspectos:

- La presentación
- El nombre o la marca
- Las garantías
- Los servicios post-venta
- La evolución y desarrollo del producto

✓ **Política de Precios** La fijación de esta variable es fundamental en el Plan de Empresa, los precios de venta de los productos o servicios deben ser fijados correctamente para poder penetrar en el mercado. El precio será más acertado cuando más se fundamente en el valor del objeto para el cliente. El precio tiene un gran significado para el cliente lo percibe como:

- Es una medida de lo que el cliente debe dar a cambio del producto o servicio.
- Es el indicador del valor que, para el cliente, tiene tal producto o servicio.
- Es parte de la imagen del negocio.

Para la fijación de precios existen tres puntos de referencia fundamentales: los costes internos (y el beneficio esperado), los precios de la competencia y lo que el cliente está dispuesto a pagar. Existen sistemas de fijación que intentan combinar estos tres puntos de referencia.

✓ **Política de Distribución.** Describir cómo llegar a los clientes. El canal de distribución óptimo es el que ofrece al mismo tiempo:

- Que el producto esté disponible cuando el cliente desea comprar.
- Que el producto esté disponible donde el consumidor desea comprar.

Una vez determinada nuestra fuerza de ventas (es decir, nuestra presencia de ventas), habrá que determinar cómo se venderá a cada segmento del mercado, el número de puntos de venta que pretendemos abastecer; su localización geográfica; el tipo de canal de distribución, que puede ser externo o interno (agentes, distribuidores, equipo de ventas propio, venta directa, distribución múltiple, franquicia, etc.). Debemos de mostrar cómo han sido o serán designados y las áreas que cubrirán. Se deberán especificar comisiones, descuentos, incentivos, márgenes, etc., que lleven aparejados cada fórmula de las contempladas para poder calcular el coste de las ventas. Resulta conveniente razonar los márgenes que serán fijados y compararlos con los de la competencia, argumentando cualquier política especial sobre descuentos y derechos de exclusividad.

Es preciso tener en cuenta que la decisión sobre canales de distribución va a afectar fuertemente al conjunto de la empresa. En concreto, es importante considerar su impacto:

- En el ritmo de producción
- En el control de la distribución por parte de la empresa
- En la imagen de marca

✓ **Política de Comunicación.** En este aspecto es preciso considerar, por una parte, la importancia de definir la imagen por la que la empresa desea ser reconocida. ¿Qué es lo que desea hacer prevalecer?. Puede ser el “saber hacer” técnico, puede ser las posibilidades de flexibilidad comercial, puede ser su capacidad constante de innovación. Deber recordarse a este respecto que la primera imagen que da la nueva empresa es, a menudo, la más duradera.

Por otra parte hay que analizar los distintos mecanismos que pueden ser utilizados para dar a conocer el producto y el tipo de cliente: oferta directa, teléfono, publicidad por anuncios, correo, radio, televisión u otros.

Conseguiremos reforzar la acción comercial emprendida y su posicionamiento en el mercado

Es importante reflejar también las posibles reglamentaciones que la empresa tenga que cumplir en materia de homologaciones, aprobaciones y autorizaciones.

6 Plan de Recursos Humanos - Equipo Directivo

Se relacionan en esta sección las características del personal de la empresa, especialmente del personal directivo.

La experiencia y la capacidad e integridad del mismo es vital para garantizar el éxito de la empresa. Para ello se describirán los miembros que conforman el equipo directivo, sus funciones, responsabilidades, forma de retribución y estructura organizativa necesaria para el nuevo negocio y la política de recursos humanos.

Deberemos de tener una referencia sobre su experiencia profesional, CV etc.

Es importante estudiar y prevenir el tipo de perfiles profesionales y humanos con los que se quiere contar, analizando sus habilidades, su vinculación a la empresa y el coste que representará.

El análisis adecuado de este capítulo y la calidad del Promotor y socios del Proyecto contribuye en gran medida a dar un impacto positivo a la viabilidad del negocio.

7 Análisis Económico - Financiero

El plan económico-financiero determinará la viabilidad final del Proyecto de empresa presentado por el Promotor, contrastando numéricamente todas las hipótesis, supuestos y datos cuantitativos del resto de capítulos tratados. La extensión dependerá de las características propias del negocio, del momento en que se encuentra y de la cantidad de recursos financieros que se pretende obtener.

El propósito de esta sección es indicar el potencial financiero del Proyecto y sus necesidades de capital pudiendo servir, además como herramienta útil para la gestión financiera de la empresa.

7.1 Estimaciones y Proyecciones

El Plan debe basarse en estimaciones reales y objetivas que ayuden en la gestión y seguimiento de la empresa y de las previsiones establecidas.

Es muy importante describir los supuestos utilizados (ventas, inflación, etc.) y las políticas contables, fiscales, etc. Consideradas en la confección de los estados financieros y proyecciones, para facilitar su evaluación.

La información que debe contener es la siguiente:

- ✓ Proyecciones de la cuenta de pérdidas y ganancias para los 3 o 5 años siguientes, con desgloses mensuales o trimestrales para los dos primeros años.
- ✓ Proyecciones de tesorería para las mismas bases anteriores.
- ✓ Información del balance previsto para los próximos 3 a 5 años.
- ✓ En el caso de una empresa existente, normalmente es necesario presentar los estados financieros de los últimos tres años.

Se deben sacar conclusiones sobre aspectos importantes como:

- ✓ Máxima tesorería requerida
- ✓ Cifras de capital propio y deuda nivel de beneficios y relación con la cifra de ventas.
- ✓ Rentabilidad
- ✓ Estudios de sensibilidad de las principales variables
- ✓ Análisis del punto de equilibrio
- ✓ Ratios comparativos
- ✓ Cálculo del WACC (VAN)
- ✓ Cálculo del TIR del Proyecto y del TIR de los Recursos Propios
- ✓ Política de dividendos

Las proyecciones financieras deben ser coherentes con el resto de capítulos del Plan y realistas para no generar escepticismo. Si alguna variable fundamental se separa mucho de las cifras medias del sector habrá que aportar argumentos convincentes que justifiquen tal proyección.

Los supuestos más importantes para fundamentar las proyecciones son los siguientes:

- ✓ Hipótesis de ventas y cuotas de mercado, total y por productos o servicios
- ✓ Margen bruto total y por líneas de producto o servicio
- ✓ Plazos de pago a proveedores
- ✓ Plazos de cobro a clientes
- ✓ Niveles de inventarios
- ✓ Coste y condiciones (duración, amortización, etc.) de los activos
- ✓ Cargas financieras
- ✓ Costes de investigación y desarrollo
- ✓ Costes de explotación
- ✓ Fiscalidad, etc.

7.2 Metodología

La metodología propuesta es la siguiente:

- ✓ Las previsiones deben comenzar siempre con la estimación de las ventas para conocer tanto los ingresos esperados como el momento en que se producirán.
- ✓ Después se calcularán los costes de producción o costes operativos de los servicios y los gastos derivados de la venta, distribución, almacenaje, descuentos, publicidad y promoción, asimismo se incluirán los gastos generales de administración y los de asesoramiento diverso.
- ✓ Determinar los niveles de inventarios necesario y el capital circulante adecuado para el nivel de ventas previsto.

Esto permitirá conocer el movimiento de tesorería y así determinar la financiación que el proyecto requerirá hasta que se generen fondos suficientes.

En una nueva empresa las proyecciones de Tesorería pueden ser más importantes que las de Pérdidas y Ganancias ya que las primeras ponen de manifiesto las entradas y salidas de fondos y normalmente existirá a corto plazo un déficit de disponibilidades que mostrará las necesidades operativas que habrá que atender y considerar a priori. Es decir, revelará los requisitos de capital adicional en momentos posteriores así como la cuantía máxima de capital circulante. Por tanto, se tendrá que decidir cómo se obtendrá esa financiación adicional, en qué condiciones y cómo se devolverá.

7.3 Financiación

El Plan deberá de recoger la financiación deseada para el desarrollo o expansión del negocio, teniendo en cuenta que es prudente y bien visto solicitar una cantidad algo superior a las necesidades descritas para contar con un margen de maniobra ante potenciales eventualidades.

Si la financiación solicitada es para una nueva empresa habrá que explicar cómo se capitalizará, quienes serán los accionistas, qué participación poseerán, los poderes que ostentarán en el consejo de administración y en qué condiciones adquirirán sus acciones. Si la empresa está ya en funcionamiento se describirán los efectos que producirá la financiación que se pide sobre la estructura financiera existente.

Asimismo es conveniente comparar esa estructura de capital con la del sector

Habrà que describir las aplicaciones de los fondos a desarrollo del producto o servicio, equipamiento, capital circulante, márketing, etc.

Cualquier financiación adicional que se piense solicitar para completar los fondos principales tendrá que ser descrita para conocer su procedencia, viabilidad, condiciones y conexión con las cargas financieras previstas. No obstante un factor decisivo será la forma de financiación que se está dispuesto a aceptar para poner la empresa en marcha o ampliarla y si se va a solicitar de una sola vez o será escalonada coincidiendo con etapas representativas.

En definitiva se deberá indicar cuánto dinero está buscando la empresa, bajo qué instrumentos financieros, qué utilización le dará a los fondos y qué método podrán seguir los inversores para recuperar convenientemente su inversión en un plazo razonable de tiempo.

8 Calendario del Plan

Es muy importante que el Plan muestre los momentos en que sucederán los acontecimientos principales para el inicio del Proyecto y el alcance de sus objetivos. Un calendario bien preparado y claro constituye una herramienta de venta muy efectiva para conseguir los recursos solicitados, ya que demostrará la habilidad del equipo para planear el crecimiento y reconocer los obstáculos y riesgos principales.

El calendario recogerá la secuencia de actividades según el momento en que tendrán lugar, así como los acontecimientos críticos del Proyecto según las respectivas secciones.

Normalmente se deberá de incluir:

- ✓ Incorporación de la empresa (en el caso de inicio de actividades)
- ✓ Terminación de prototipos
- ✓ Obtención de ventas representativas
- ✓ Comienzo de operaciones
- ✓ Primeras ventas, entregas o prestaciones de servicios
- ✓ Cobro de las primeras facturaciones, etc.

La confección del calendario debe hacerse teniendo presente que los tiempos necesarios suelen estimarse por debajo de los reales, por tanto, para no incurrir en problemas sobre todo financieros, convendrá ser prudentes en las estimaciones.

9 Análisis D.A.F.O y Conclusiones

Una herramienta muy utilizada para obtener una visión global y estratégica del nuevo negocio es la matriz D.A.F.O (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

Se trata de recoger, de manera esquemática:

- ✓ Los factores internos que hacen a la empresa fuerte (Fortalezas)
- ✓ Los factores internos que la hacen más débil (Debilidades)
- ✓ Los aspectos favorables del entorno (Oportunidades)
- ✓ Los aspectos desfavorables del entorno (Amenazas)

Respecto a las conclusiones de viabilidad, es un apartado abierto donde se debe concluir sobre el nivel de viabilidad del Proyecto, su estabilidad futura y los pasos recomendados y decisiones que se deben tomar.

10 Anexos

Este apartado se utilizará para detallar cualquier aspecto recogido en las secciones previas que por su extensión, confidencialidad o importancia no resulte aconsejable incluir en el desarrollo del Plan. Los resúmenes del equipo de dirección, extensiones de información financiera, explicaciones técnicas complejas o detalles tecnológicos o de diseño, son ejemplos de documentación que se pueden anexar en este apartado.

El Promotor del Proyecto decidirá sobre la conveniencia de adjuntar estos apéndices al Plan o bien tenerlos preparados y disponibles por si en algún momento son solicitados para evaluaciones profundas o complementarias.
